



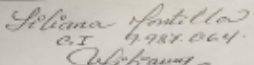
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
SOCIAL**

**ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN**

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy 08 de Abril de 2021, reunidos de manera virtual a través de la plataforma Google Meet, de acuerdo a la Normativa Excepcional y Transitoria para la Defensa de Trabajos de Aplicación y Seminarios de Tesis II en situación de cuarentena voluntaria para las carreras Sociología del Desarrollo, Contaduría y Administración en VPDS. Aprobada según RESOLUCIÓN N° 03 CAPCS y E//2021. FECHA: 15 /03/2021 ACTA N° 010 ORDINARIA PUNTO N° 22 UNIDAD EJECUTORA: CS. SOCIALES y ECONÓMICAS). Se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado Clima Organizacional y su Influencia en las Relaciones Interpersonales del Talento Humano que Labora en La Dirección Gerencia Reunellez – Barinas. Presentado por los Bachilleres: Surielly Plaza, C.I.N°: 24.556.768 y Oskaris Montilla, C.I.N°: 23.604.408. A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Contaduría Pública. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I.N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf Esc)	20% (Pres. oral)	100% TOTAL	CAL.DEF (1-5)
Plaza Surielly	24.556.768	30	48	19	97	4,88
Montilla Oskaris	23.604.408	30	48	19	97	4,88

Se emite la siguiente acta y queda asentada en el Subprograma Contaduría Pública, a los 08 días del mes de Abril del 2021

Miembros	Apellidos y Nombres	C.I.N°	Firma
Tutor(a)	Mujica G. Yelitza. M	8.131.832	
Jurado Principal	Puerta Pedro	8.131.846	
Jurado Principal	Montilla Lihiana	9.987.064	



Firma y Sello  
SUBPROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

BARINAS ESTADO BARINAS

VICERRETORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**CLIMA ORZANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES**

**INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA**

**EN LA DIRECCIÓN GERENCIA REUNELLEZ – BARINAS**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título

de Licenciado en Contaduría Pública

**Autoras:**

Plaza, Surielly C.I: 24.556.768

Montilla, Oskaris C.I: 23.604.408

**Tutor:** Prof. (a): Yelitza Mujica

Barinas, marzo 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

BARINAS ESTADO BARINAS

VICERRETORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**CLIMA ORZANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES**

**INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA**

**EN LA DIRECCIÓN GERENCIA REUNELLEZ – BARINAS**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título

de Licenciado en Contaduría Pública

**Autoras:**

Plaza, Surielly C.I: 24.556.768

Montilla, Oskaris C.I: 23.604.408

**Tutor:** Prof. (a): Yelitza Mujica

Barinas, marzo 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

BARINAS ESTADO BARINAS

VICERRETORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

### **Aprobación del Tutor**

Yo, **Yelitza Mujica**, titular de la cédula de identidad N° 8.131.832, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Aplicación titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN GERENCIA REUNELLEZ – BARINAS**, presentado por las bachilleres: Plaza Surielly y Montilla Oskaris, cédulas de identidad Nros. 24.556.768 y 23.604.408, para optar al título de Licenciadas en **Contaduría Pública**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Así mismo, me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas, a los 20 días del mes de febrero de 2021.

**Datos del Tutor:**

**Telefono:** 0414/5689014

**e-mail:** yelitzamujica12@gmail.com

*Prof. Yelitza Mujica Guedez*  
**C.I. 8.131.832**

## Dedicatoria

*A **Dios**, por iluminar nuestros paso en todo este bello camino recorrido.  
A nuestros **Padres**, por todo su apoyo y ser incondicionales.  
A nuestros **Familiares y Amigos** por su apoyo permanentemente.*

*Muchas gracias.*

## Agradecimiento

*A Dios, fuente de inspiración y constancia.  
A la **Unellez**, por ser nuestra segunda casa y abrigarnos en el ámbito educativo.  
A nuestros **Docentes** por sus enseñanzas y aprendizajes adquiridos.  
A nuestra **Tutora, Prof. Yelitza Mujica**, gracias por sus consejos y sabiduría.*

*A todos, muchas gracias.*

## Índice General

	pp.
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Lista de cuadros.....	8
Lista de gráficos.....	9
Resumen.....	10
Introducción.....	11
<b>Capítulo.....</b>	<b>13</b>
<b>I El Problema.....</b>	<b>13</b>
Planteamiento y formulación del problema.....	13
Objetivos de la investigación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación de la investigación.....	19
Alcance y delimitación.....	21
<b>II Marco Teórico.....</b>	<b>22</b>
Antecedentes de la investigación.....	22
Breve reseña histórica del ámbito objeto de estudio.....	26
Bases teóricas.....	29
Bases legales.....	36
Sistema de variables.....	38
Operacionalización de la variable.....	39

<b>III Marco Metodológico.....</b>	<b>41</b>
Paradigma de la investigación.....	41
Tipo de investigación.....	42
Diseño de investigación.....	43
Población y muestra.....	44
Técnicas e instrumento de recolección de información.....	45
Validez y confiabilidad.....	46
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	49
<b>IV Resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>V Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
Referencias.....	73
Anexos.....	76
A. Instrumento (Cuestionario).....	77
B. Validación.....	80
C. Confiabilidad.....	86



## Lista de Cuadros

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1.- Operacionalización de la variable.....	40
2.- Rango de Confiabilidad.....	48
3.- Variable: Clima Organizacional, Tipos.....	51
4.- Variable: Clima Organizacional. Elementos.....	54
5.- Variable: Clima Organizacional. Valores.....	57
6.- Variable: Relaciones Interpersonales. Relaciones Humanas.....	60
7.- Variable: Relaciones Interpersonales. Relaciones Laborales.....	63
8.- Variable: Relaciones Interpersonales. Herramientas Gerenciales.....	66

## Lista de Gráficos

<b>Gráfica</b>	<b>pp.</b>
1.- Autoritario, Consultivo, participativo.....	51
2.- Sociales, motivación y liderazgo.....	54
3.- Responsabilidad, honestidad, respeto.....	57
4.- Actitudes, comunicación, emociones.....	60
5.- Individuales, colectivas, ambiente de trabajo.....	63
6.- Planificación, organización, control.....	66

## **Clima Organizacional y su Influencia en las Relaciones Interpersonales del Talento**

### **Humano que Labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas.**

#### **Resumen**

La presente investigación, tiene como objetivo general analizar el Clima Organizacional y su Influencia en las Relaciones Interpersonales del Talento Humano que Labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas. El estudio metodológicamente está fundamentado en un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y un diseño de campo. La población estuvo constituida por un total de 22 personas empleados de la institución. Para la recolección de información la técnica utilizada fue la encuesta y se empleó un instrumento tipo cuestionario, conformado por 18 ítems con una escala tipo Lickert con alternativas de respuestas; Nunca (N), casi nunca (CN), algunas veces (AV), casi siempre (CS) y siempre (S), validado por tres (03) expertos y sometido a la prueba ploto de Alpha de Cronbach, donde se obtuvo como resultado de 0.87, indicando una confiabilidad muy alta. Los datos se analizaron calculando medias aritméticas, frecuencias y porcentajes que se especificaron en cuadros y gráficos tipo barras, la interpretación se realizó haciendo referencia a la información suministrada por el personal. Se concluye que la unidad objeto de estudio las relaciones interpersonales son débiles y por ende el clima laboral es tenso y no favorable en el cumplimiento de las funciones del personal, es por ello, que en la Dirección se dificulta el trabajo en equipo, carecen de aspectos importantes como la motivación, disposición y comunicación, que les permita llevara un clima organizacional de paz y armonía dentro de la institución.

**Palabras clave:** Relaciones interpersonales, Clima organizacional, Gerencia pública.

El Clima organizacional es un elemento fundamental en la gerencia para el éxito de las funciones que ejerce el personal en las organizaciones, ya que por medio del clima organizacional de una institución se puede evaluar y medir el desempeño, logro de objetivos y calidad de los bienes o servicios. Por lo tanto, el término clima organizacional puede ser sustituido por clima laboral o ambiente organizacional. Para quienes son líderes de una organización, es importante tener conocimiento de cuál es el clima organizacional que se vive entre sus empleados y con todos aquellos agentes externos, como clientes, proveedores, usuarios de un servicio, con los cuales se mantienen relaciones y acuerdos. Cuando las relaciones laborales dentro de una organización son óptimas entre los trabajadores, los gerentes y demás responsables, entonces el clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios, la competencia, entre otros.

Por su parte, las relaciones interpersonales constituyen una parte fundamental para mejorar el clima organizacional, debido, a que es la atmosfera creada por actitudes, convivencias, empatías y todos aquellos aspectos capaces de expresarse en el ser humano, en cuanto a su individualidad y que se complementan con la gerencia, normas, líderes, programas y planificaciones que forman y sustentan la acción y el clima laboral de un equipo de trabajo. En tal sentido, se hace necesario analizar las relaciones interpersonales como una herramienta gerencial para aportar beneficios, afrontar situaciones laborales y mejorar el clima organizacional.

Es por ello, que tanto el clima organizacional como las relaciones interpersonales constituyen elementos fundamentales para la buena marcha y el logro de objetivos

institucionales, lo que se hace necesario conocer cómo se manifiestan y se relacionan en el interior de la misma. Por esta razón, la presente investigación pretende analizar el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas, desarrollándose en una investigación estructurada por cinco capítulos:

Capítulo I: El problema, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, la justificación, alcance y delimitación.

Capítulo II: Marco Teórico, se incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y operacionalización de variables.

Capítulo III, referente a la metodología, se desarrolla el paradigma, tipo de investigación, diseño, la población, muestra, las técnicas de recolección y procesamiento de la información, y validación y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: Resultados; Se presentan tablas y gráficos con sus respectivos análisis.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones se cierran con el establecimiento de las conclusiones en torno a los objetivos de la investigación, así como las recomendaciones pertinentes.

## **Capítulo I**

### **El Problema**

#### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial las organizaciones se han ido ocupando de generar las mejores condiciones para alcanzar la productividad laboral, con base a una gestión gerencial adecuada, donde el liderazgo institucional juega un papel importante en establecer las mejores condiciones de producción laboral, tomando en consideración el talento humano a su cargo para que presten un servicio de buena calidad. En tal sentido, se han previsto las herramientas para fortalecer el ejercicio de funciones, generando los espacios organizativos que permita afianzar el desarrollo de sus potencialidades, convirtiéndose en una prioridad el clima organizacional ideal.

Es por ello, que en la actualidad se hace necesario que las organizaciones se preocupen por investigar sobre el clima organizacional, debido a que el comportamiento de los individuos en las mismas genera comúnmente un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la institución. Por lo tanto, en las instituciones, es imprescindible el estudio del clima organizacional, porque ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento del personal y va también a influir directamente a la población y comunidad que atiende la misma. Por consiguiente, según Garza (citado por Arce y Malvas, 2014), señala que se “determina la forma en que el trabajador percibe y realiza su trabajo, su rendimiento, su productividad y el grado de satisfacción que experimenta en la

labor que desempeña” (p.8). Es decir, el clima organizacional hace un impacto sea positivo o negativo en la conducta del trabajador y su eficacia laboral.

Aunado a la cita anterior, el clima organizacional debe consolidarse con el buen trato de los líderes hacia las personas a su cargo, como de éstas hacia los individuos que se benefician del servicio que presta la instancia institucional, indistintamente de cual fuera éste; significa esto que se tienen que propiciar unas relaciones interpersonales fluidas, con base a una comunicación efectiva, para generar vínculos que erradiquen los obstáculos, que marquen la distinción en la atención, sin dejar de lado las percepciones de los empleados con respecto al ejercicio de sus deberes, así como, de los lineamientos y estructuras de la entidad administrativa.

Asimismo, a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las instituciones públicas, según Casassus (citado por Luengo, 2013), en informe emitido por la UNESCO, expresa:

Las limitaciones para llevar a cabo una práctica de gestión alineada con el propósito gerencial como fin último de las instituciones, aunado a ambientes operativos que limitan la productividad y equidad que resulta de un clima laboral poco apto para generar relaciones interpersonales que permitan proyectar una gestión exitosa a nivel interno y externo, lo cual genera desmotivación en los docentes, demostrándose en escasa participación, compromiso y desarrollo profesional (p.16).

De acuerdo con lo expresado anteriormente, las instituciones que cobran relevancia serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar. Es por ello, las universidades deben de estar en la capacidad de dar lo mejor de sí, debido a que son

instituciones formadoras, en donde debe reinar un clima organizacional armonioso de respeto, promotores de la convivencia educativa, para contrarrestar la escasa participación, compromiso y desarrollo profesional.

A nivel latinoamericano, en la isla de Cuba Sagredo (2012), considera que “para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma” (p. 5). Por lo tanto, se aprecia como el autor vincula la relación clima organizacional - talento humano – calidad del servicio, por considerar que uno depende del otro y que de fallar alguno no se logra la calidad deseada.

De esta realidad, no escapa Venezuela, según Ratty (citado por Antúnez 2015):

Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional (p. 3).

Lo anterior expuesto significa, que se requiere de un clima organizacional que demande procesos motivacionales, dentro de la institución con la participación de todos los actores que laboran en la misma, que conlleven a solventar problemas en la convivencia laboral, ejecutar acciones correspondientes para garantizar el buen comportamiento en la entidad. Igualmente, en Venezuela destaca el estudio de Quintero, Africano y Farías (2008), que señalan:

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello, que el empleado



debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada. (p. 48)

En tal sentido, el clima organizacional para el beneficio del servicio que se presta dentro de las organizaciones debe propiciarse sin estrés, para la satisfacción de todos cuantos laboran en las instituciones públicas y de quien se favorece de éste. Lo que hace que el empleado se encuentre siempre satisfecho, sin ningún tipo de frustraciones, manteniéndose siempre en alta producción y productividad.

Hoy por hoy, las instituciones educativas, presentan una serie de debilidades, las cuales comprometen el clima organizacional, tal como lo manifiesta Vilorio (2009), "se observan situaciones de desinterés, escasa colaboración, apatía, descontento e incluso estados de agresividad en el personal" (p.15). Estos comportamientos se deben, según manifiesta el autor, a ciertos aspectos que deben poner en práctica, reflejándose conductas como: ausentismo, ausencia de sentido de pertenencia, poca participación en actividades conducentes al desarrollo del trabajo de la institución.

Po lo tanto, el clima organizacional en las instancias públicas, tal como lo plantea Fernández (2014), son "desequilibrados, desarmonizado, carente de sentido de colaboración y apoyo, donde prevalecen principios ético – morales no positivos para el desarrollo efectivo del desempeño de los funcionarios" (p. 22). Lo que hace que las interconexiones entre los empleados sean debilitadas por las deficientes relaciones, direccionando hacia el trabajo improductivo, poniendo de manifiesto el desinterés y desmotivación, lo que retrasa el cumplimiento en el ejercicio de funciones en cuanto a la calidad que debe prevalecer en el momento de prestar el servicio a quienes se benefician de ello. Ello acarrea se generen

espacios de hostilidad, donde se comparte muy poco y se propician pugnas por las rivalidades existentes. La irresponsabilidad es notoria haciendo sean impuntuales en la consignación de recursos y en el cumplimiento de sus deberes en general, producto de la falta de integración a las acciones establecidas, sin tomar en cuenta la toma de decisiones sin exclusión.

Esta realidad es extensiva al estado Barinas, municipio Barinas, concretamente en la “Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora” UNELLEZ, donde se vienen generando situaciones que inciden en el clima organizacional, así mismo, se ha observado que hay debilidad en las relaciones interpersonales entre el personal que laboran en la Dirección de la Gerencia REUNELLEZ, específicamente en el Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas, se ha observado una falta de motivación, apatía al trabajo, desmejora en el trabajo en equipo, escasa comunicación, susceptibilidad para delegar funciones, entre otras. En dicha dependencia también se ha observado que los empleados no mantienen buenas relaciones interpersonales entre estos, los líderes gerenciales y las personas que demandan de sus servicios, existe deficiente empleo de la comunicación, choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, situación que se observa por las diferencias personales existentes.

Toda la situación anteriormente indicada, genera un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, al generar un clima organizacional pesado, propiciando espacios ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia, eficiencia y efectividad del ejercicio del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retadores o apáticos ante lo que sucede en la institución.

Así mismo, se observó, la desunión cuando se realizan actividades en conjunto, donde debe asistir todo el personal; como también la poca participación de los mismos en la solución de problemas e incorporación del mismo en las actividades que se realizan en la gerencia. En consecuencia, con lo planteado, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la influencia del clima organizacional en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ?

¿Cuáles son los elementos que caracterizan el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ?

¿Cómo se deben considerar las relaciones interpersonales, que elementos esenciales son necesarios para el mejoramiento del clima organizacional del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general.**

Analizar el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ, Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

#### **Objetivos Específicos.**

Diagnosticar la influencia del clima organizacional en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

Determinar los elementos que caracterizan el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia

REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

Considerar las relaciones interpersonales como un elemento esencial en el mejoramiento del clima organizacional del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

### **Justificación**

Las instituciones públicas educativas no pueden subsistir al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la gerencia, para garantizar así la calidad en el servicio que prestan a un contexto social determinado. Por lo tanto, se hace necesario introducir innovaciones en los procesos y procedimientos organizacionales, replanteando la transformación que lleve a la actualización de todos aquellos elementos que tiene que ver con la práctica gerencial, cuya finalidad es lograr las metas en alto nivel de eficacia, eficiencia y efectividad cuyo producto debe ser el talento de hombres y mujeres de éxito para la productividad organizacional.

Una buena gestión es la clave para que el personal tenga sentido de pertenencia se den lazos de amistad, empatía y se logre un clima favorable entre el personal e institución. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y que permanezca un favorable clima organizacional.

Desde el punto de vista social, la investigación es útil al dar aportes que favorecerán a los empleados dentro del contexto de estudio, a partir de la adquisición del conocimiento de la alta gerencia, pero también, de otros órganos institucionales públicos y entes privados o todo organismo donde se presente el fenómeno descrito, por los elementos conceptuales en

materia gerencial, porque aporta el estudio de los fundamentos teóricos que caracterizan a cada una de las variables a medir. Por tanto, el estudio permitirá sugerir teorías de gerencia en materia del clima organizacional, orientadas hacia los directivos de modo que cultiven su manera de actuar, para que promuevan un cambio en la organización, coordinación, en la práctica directiva, lo cual traerá como beneficios motivación, trabajo en equipo y aprendizaje significativo, en función de garantizar un servicio de calidad y una institución exitosa.

Es significativo resaltar, que si existen buenas relaciones interpersonales, se dará de manera favorable un clima organizacional, la fluidez y ritmo de las funciones laborales, desarrollando lazos de afecto entre el personal, interactuar de manera armónica en el entorno institucional, lograr que el personal se sienta inspirado e involucrado a la labor diaria. Es por ello, que se presentó la siguiente investigación con el objetivo de analizar el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

En razón de este enfoque, la investigación se justifica también desde el punto de vista teórico, porque propondrá, reflexiones y análisis en torno a la concepción de un buen clima organizacional, mediante elementos que inciden, tales como: una eficaz comunicación, las mejores relaciones interpersonales, así como también, aspectos inherentes al desempeño laboral del personal, enfocándose en sus habilidades y destrezas. Así mismo, metodológicamente, el proceso investigativo dará lugar a un informe escrito, que podrá ser utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación que aborden el tópico

expuesto, así como de material de apoyo para diversos estudios porque contiene, además, un instrumento de recolección de información validado por expertos en el área.

### **Alcance**

El estudio se desarrollará en el período académico 2020-I y 2020 II, y su alcance se fundamenta en cumplir con los objetivos de investigación analizando el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

### **Delimitación**

El estudio se delimita contextualiza en los ejes temáticos de las relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como población de estudio en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Es el pilar fundamental de cualquier investigación. Constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de un trabajo de grado. Permite la interpretación de resultados y, finalmente la formulación de conclusiones. Por, lo tanto, Sabino (2007), afirma que la intensión del marco teórico es “encuadrar el problema en estudio en un conjunto de conocimientos previos, a fin de brindar una guía para la indagación y puntualizar los conceptos con los cuales trabajamos”. (p. 48). En tal sentido, para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere del apoyo conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación.

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

Es aquello que antecede, que procede o que es anterior a una cosa. Los antecedentes de una investigación son el conjunto de trabajos previos realizados por otros autores o instituciones sobre un tema de estudio. Al respecto, explica 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). Es decir, se entiende como antecedentes de la investigación al conjunto de investigaciones consultadas, previas a la presente indagación, que consideraron las variables que fueron medidas, para conocer el objetivo o propósito de la misma.

A nivel internacional al respecto, se cita a Zans (2016). La temática trata sobre “*El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la*

*Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*”. Trabajo de Grado para optar al Título de Máster en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. La investigación tuvo como propósito describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo.

El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

El antecedente antes referido, guarda relación con la presente investigación porque en ambas se considera la urgencia de motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajo y contribuir en el logro de un Clima Organizacional favorable, óptimo para alcanzar los niveles de entusiasmos, sentido de pertenencia, además se debe constituir de manera permanente las consultas, escuchar opiniones y sugerencias.

Asimismo, Pérez y Rivera (2015), en la investigación denominada “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*”, para lo cual, alcanzó como objetivo general del estudio determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los



trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013. La investigación se centró en el paradigma positivista, en el enfoque de investigación cuantitativo, siendo descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transeccional. La población la constituyó un total de 148 trabajadores y la muestra por 107 de ellos. Manejando como técnica de recolección de datos la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, de preguntas cerradas. Los datos recopilados se procesaron con el uso de la estadística inferencias.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio a moderado de un clima organizacional adecuado, asimismo, como de satisfacción; por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto entre dichas variables. En las conclusiones se evidencia que hay compromiso por parte de los trabajadores hacia la participación responsable, involucrándose en el trabajo con compromiso en la superación de los obstáculos que se presentan; en ese sentido, la comunicación es fluida, rápida y con celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales, permitiendo expresar sus necesidades como también de la retroalimentación de sus competencias.

En definitiva, desde la perspectiva del clima organizacional y la calidad del servicio, y basados en el planteamiento del antecedente, la investigación en curso se relaciona directamente con el precepto tomado en cuenta como antecedentes, resultando claro, que abordó la variables a ser medidas, que más adelante podrá ser utilizada, tanto para las bases teóricas como las bases legales, de modo que sea mucho más pertinente la investigación, logrando alcanzar la eficiencia y efectividad que se requiere.

Igualmente, Prado (2015), en su trabajo de grado de maestría de nombre “*La Organización Empresarial, su clima organizacional en la Calidad del servicio*”, donde se logró como objetivo general de la investigación describir la organización empresarial, su clima organizacional en la calidad del servicio en los trabajadores del área de recursos humanos de la alcaldía de Barinas, municipio Barinas, estado Barinas. Seguidamente, la metodología empleada en dicha investigación, se utilizó como método el descriptivo, con investigación de campo, porque toda la información recogida se procesó y se graficó sin alterar los resultados. El estudio se realizó con una población de seis (06) funcionarios, con una muestra de seis (06) trabajadores, se aplicó el cuestionario con escalamiento Likert, el cual fue validado por juicio de expertos y su confiabilidad calculada con el manejo de coeficiente de Alfa de Cronbach arrojando un valor de 0.91 siendo muy confiable.

La fundamentación teórica desarrollada en la investigación, se basó en las teorías de gestión gerencial, así como las características y elementos inherentes a las al clima organizacional y la calidad del servicio empresarial. Con base a los resultados, la investigadora concluyó que, el personal directivo, está aplicando una gerencia en la cual no existe el diálogo consensuado para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades, por la cual, esto va en detrimento de las relaciones interpersonales, por lo que genera un clima organizacional desequilibrado, por lo que el servicio no es óptimo, por los retrasos que se generan.

Se concluyó, que no existe una correlación positiva, reflejando que en la medida que se dé una mayor función gerencial del gerente empresarial en estas instituciones se logra un mayor clima organizacional en las mismas. Se recomendó concentrarse en los objetivos de la institución, de manera que el trabajo de todos vaya dirigido siempre a su éxito,

incremento de la seguridad, la sabiduría y la felicidad de los miembros al lograr el establecimiento de metas personales y comunes, que redunden en la plena satisfacción de la comunidad en general, interna y externa al organismo público.

Todo lo antes expuesto, aporta a la investigación actual la necesidad que tienen las instituciones de un agradable lugar de trabajo y debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional, influyen negativamente en el rendimiento laboral del personal y que se requieren de las relaciones interpersonales para consolidar un ambiente agradable de trabajo.

### **Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio**

La Sociedad “Residencias de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora S.R.L. (REUNELLEZ), nace en Julio de 1976, bajo una Asamblea de Sociedad entre el Rector Fundador Ingeniero Agrónomo Felipe Gómez Álvarez y el Dr. Juan Pedro Mauhad, siendo el Ingeniero Gómez Álvarez en ese entonces Rector de la UNELLEZ, quien visualizó la profunda necesidad de crear una empresa que se convirtiera en el soporte económico y ente administrador de programas que dirigieran la transformación de los estados llaneros con miras al desarrollo y teniendo como campo de acción los estados: Apure, Barinas, Cojedes, Portuguesa y el resto de Venezuela.

La sede principal para este proyecto inicia en el lote de terreno de 200 hectáreas ubicado en el Municipio Papelón Distrito Guanare del estado Portuguesa, propiedad de la UNELLEZ. Para el año 1981, se modifica en el Acta Constitutiva su nombre y pasa a ser “Rental de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora” ahora con domicilio en Barinas Estado Barinas. Analizando la estructura Organizativa de la REUNELLEZ para el año 1.997, se observa que al haber sido planteada

en su momento como una estructura con visión estratégica para dar respuesta al crecimiento de la organización, producto de su proyección empresarial, por cuanto dan respuesta eficiente a la operatividad, no sin descartar que toda estructura es perfectible y ajustable en el tiempo.

La REUNELLEZ, S.A., es la encargada del desarrollo de actividades de transferencia tecnológica, extensión agrícola, capacitación y asistencia técnica a personas públicas y privadas; la explotación agropecuaria, pesquera y forestal de los recursos naturales renovables y no renovables de las unidades de producción de la UNELLEZ; la compra, venta, distribución, importación y exportación de productos agrícolas, la construcción, inspección y fiscalización de obras civiles e hidráulicas. De igual manera establece todo tipo de convenios y acuerdos con organismos públicos, privados y mixtos, fundaciones u organizaciones gubernamentales o no. Así como también, prestar servicios de mantenimiento de áreas verdes y techadas proyectando la imagen de la UNELLEZ. Por otro lado, la REUNELLEZ, S.A sirve al Estado de forma directa, mediante la aplicación de programas socio-productivos en su área de influencia con base al modelo de desarrollo endógeno, a fin de contribuir a que estas regiones transformen sus recursos naturales en bienes y servicios donde se multiplique el empleo productivo y bienestar social, bajo un enfoque sustentable de desarrollo de conservación y preservación de la calidad del ambiente. La Dirección-Gerencia estará sujeta a los lineamientos emanados por la Junta Directiva para la ejecución de las actividades propias de la sociedad, con el propósito de desarrollar los proyectos de producción en todos sus ámbitos.

### **Misión**

Ser una empresa diversificada sostenible y sustentable, que dé soporte económico a la UNELLEZ, líder dentro de la producción, distribución y suministro de productos agropecuarios, servicios agroindustriales, comercio, asistencia técnica, transferencia de tecnología y a su vez en el patrón o centro piloto de referencia en el desarrollo de tecnología de la producción y servicio como centro de aprendizaje, para el avance, conservación, diseminación y uso del conocimiento

### **Visión**

Consolidarse como empresa agro-productiva, agroindustrial y de servicios, diversificando sus actividades y operaciones, considerando el apoyo a las tres funciones básicas de la UNELLEZ: Docencia, Creación Intelectual, Vinculación Socio Comunitaria y Producción, mediante el aprovechamiento de las unidades de producción y de servicios, cuyos resultados puedan contribuir a la solución de problemas técnicos, socioeconómicos y científicos de la comunidad dentro del área de acción de la REUNELLEZ.

**Objetivo General:** Administrar recursos financieros mediante el desarrollo de actividades comerciales, agro-productivas, industriales y de servicios, a través de proyectos, convenios, contratos con entidades y personas públicas o privadas

### **Objetivos específicos.**

1. Adquirir recursos financieros con apoyo de las instituciones públicas y privadas.
2. Capacitar al personal tanto de la empresa como de otras instituciones, así como el apoyo a las actividades de Docencia, Creación Intelectual, Vinculación Socio Comunitaria y Producción de los programas académicos.

3. Generar programas y proyectos que aporten ingresos propios orientados hacia la sustentabilidad y el mantenimiento de las Unidades de Producción Agropecuaria administradas por la Rental y demás áreas de su estructura.
4. Presentar planes, propuestas y políticas productivas que incentiven el desarrollo y la excelencia de los procesos de Docencia, Creación Intelectual, Vinculación Socio Comunitaria Producción, elevando el nivel académico de la UNELLEZ

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados. Al respecto, Hurtado y Toro (2007), señalan que éstas son “los aspectos relacionados con los fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sintetizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados” (p. 63). Para el desarrollo de esta investigación, es necesario tener un preciso conocimiento de todos y cada uno de los aspectos relacionados con la misma, para obtener una dirección general, que serán de gran ayuda con el objeto de estudio.

### **Clima Organizacional**

El ambiente que se vive en cualquier organización puede resultar agradable o desagradable el trabajo; cuando las cualidades o propiedades del ambiente general dependan de la percepción de los miembros de la misma, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento del personal. Chiavenato (2011), define el clima organizacional, como aquel que:

Constituye el medio interno de una organización, es decir, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros (p.119).

Indudablemente, el clima organizacional dependerá de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Al respecto, siguiendo a Chiavenato (2011), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral” (p.58). Por ello, las organizaciones requieren de líderes que se aboquen a minimizar todos factores de conflictos que puedan presentarse en el entorno laboral cotidiano del personal.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos.

Al respecto, interpretando a Campos (2013), manifiesta que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta, pero de ellos dependen las características que éste presente. Como se puede apreciar hay innumerables factores posibles a medir en el clima organizacional, los estudios del mismo permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de

ingreso o insumo; es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización.

El ambiente interno en que se encuentra en la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional y por lo tanto la componen una serie de teorías, entre ellas:

*Teoría de Rensis Likert:* La teoría de clima Organizacional de Rensis Likert, citado por Bordas (2016), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia dado que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.



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

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

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
  - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo.
  - 2.1. Sistema III. Consultivo.
  - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados. El clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes; por consiguiente no es el más óptimo y acarrea inconvenientes entre el líder y quienes le siguen, tales como desintegración, falta del manejo de la información, interrupciones en la comunicación, entre otros.

El sistema II autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas. Se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

En el sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación. Se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

La motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

De igual manera, la motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, dado que definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el

fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos, permitiendo elevar el rendimiento laboral.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, Gan y Berbel (citado por Beiza, 2012), en su libro “Manual de Recursos Humanos, citan a Likert, donde define cuatro tipos de clima organizacional:

*Autoritario Explotador:* donde la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

*Autoritario Paternalista:* existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. Desde afuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

*Consultivo:* se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones y existe la delegación e interacción entre ambas partes.

*Participativo:* la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente y descendente. Se trabaja en equipo.

Un clima organizacional recomendable no solo se genera cuando se dan las relaciones interpersonales, sino que depende de otros elementos que se deben dar de forma simultánea, tales como la motivación, organización, toma de decisiones, liderazgo y

competencias. Estos elementos forman parte de los manuales que logran mejorar el clima organizacional en cualquier institución.

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son las relaciones humanas que se dan en ámbitos organizacionales o personales, según Martínez (citado por Arce y Malvas 2014), expresa “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del empleado con los demás trabajadores del medio laboral” (p.32). En tal sentido, el autor hace referencia a la relación del trabajador con sus compañeros, supervisores y subordinados. El mismo autor cita “Si existe un mal ambiente o clima laboral, las personas se sienten a disgusto y sus relaciones interpersonales se deterioran” (p. 32). El autor, hace referencia de relaciones interpersonales que se deben tener con todo el personal que laboran en la institución, el ambiente de trabajo va ser adecuado y el personal se siente cómodo, no repercutirá con las labores y obviamente la relación con los demás.

En atención a lo expuesto, la importancia de las relaciones interpersonales, según Prócel (citado por Mori 2012), es que: “Juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona” (p.5). De lo citado por autor, se puede afirmar que los seres humanos reciben importantes refuerzos y estímulos de su entorno más cercano, que a la vez favorecen su adaptación a nuevos grupos o equipos de trabajo; porque lo que se trata a través de las relaciones interpersonales es poder evitar rechazo, así como, el aislamiento en espacios laborales las cuales pueden afectar el estado emocional y por ende su calidad.

Es por ello, que sin importar que tipo de relación que sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se lleven a través de ciertas

herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son; la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultados ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones.

Cabe señalar que, la comunicación se puede generar de manera formal, como enfatiza Rubio (citado por Beiza 2012), como aquella que “se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, llevando un contenido determinado y ordenado por la organización o informal..., y no sigue los canales formales”. Por lo tanto, el tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede tener más influencia una comunicación informal (chismes, comentarios, opiniones) que la formal.

### **Bases Legales**

Éstas se centran en la perspectiva jurídica procedente que justifica la investigación, donde se incluyen todo tipo de leyes que le dan a la indagación su basamento nomotético. Al respecto, Palella y Stracruzzi (2017), indican que las bases legales "son las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p.55). Es importante que se especifique el número de articulado correspondiente, así como, una breve paráfrasis de su contenido a fin de relacionarlo con la investigación a desarrollar.

De acuerdo a la definición anterior, las bases legales son todas aquellas leyes las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y como último objetivos parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación.

Los fundamentos legales del tema en estudio se encuentran establecidos al orden jerárquico correspondiente, en primer lugar:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), en lo adelante CRBV (2009).**

En el Preámbulo de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley para esta y las futuras generaciones; asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación.

El artículo 57, expresa, que “toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión...”. En este artículo, la ley ampara a la expresión libre de pensamientos, ideas u opiniones a viva voz de cualquier persona natural a través de cualquier medio de comunicación, teniendo en cuenta siempre que la censura no puede estar presente en las manifestaciones que la persona realice, y que se le responsabiliza de forma individual de lo que exponga en su libre ejercicio de expresión.

En el artículo 58, establece que “la comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley...”. La comunicación se expone en este artículo como una herramienta de información veraz, que se ajuste a la ley siempre y cuando no comprometa niños, niñas y adolescentes o donde se vean afectadas o agraviadas personas por informaciones inexactas, en este caso, se da derecho a réplica para aclarar la información expuesta.

**Ley Orgánica del Trabajo (LOTT 2012)**, en cuanto al derecho laboral se define por empleado:

El artículo 35, define por empleado a aquel “trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual...”. En este artículo se reconoce al empleado como quien desarrolla y ejecuta funciones intelectuales más que las manuales, calificando al empleado para las labores en las que preste servicios por sus capacidades y tomando en cuenta los estudios realizados antes y durante el ejercicio de su trabajo.

El artículo 37 establece, “los directores y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono y obligarán a su representado para todos los fines derivados de la relación de trabajo...”. Este artículo expresa, que el patrono es quien representará al grupo laboral para cualquier fin necesario de la empresa aun cuando no tenga mandato expreso.

### **Sistema de Variables**

El sistema de variables permite el establecimiento de las variables principales que se medirán, de igual manera, de las dimensiones como de los indicadores, por ser los componentes que se derivan de las temáticas que se trabajan en la investigación, las cuales son ubicados en el cuadro de la operacionalización, tomando en cuenta el objetivo general de la investigación, la misma sirve para la construcción de los ítems que se emitirán a los sujetos de la muestra seleccionada.

En el sistema de variables se toman en cuenta todos los aspectos a considerar en la construcción de la operacionalización de las variables, partiendo de su conceptualización, para que se puntualicen los ítems que constituirán el cuestionario de recolección de datos. Ésta se refleja en una matriz operacional tal como lo señala Arias (2012) en donde se integran, según el mismo autor, además de las etapas señaladas, las siguientes:

(a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable: consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos... (b) Definición real de la variable: significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio... (c) Definición operacional de la variable: establece los indicadores para cada dimensión... (p. 63)

Se aprecia que una vez que se establecen las variables principales, éstas se desglosan en otras variables que se circunscriben a las principales y de las últimas se desprenden unas variables micros que corresponden con cada dimensión denominadas indicadores.

### **Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de variables, establece el punto de partida en la elaboración del cuestionario que se aplicará en la investigación. Se plasman el objetivo general, las definiciones de las variables objeto de estudio, así como la especificación de sus dimensiones e indicadores. Al respecto, Arias (2012), señala que “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles”. (p. 62).



**Cuadro 1**  
**Operacionalización de las Variables**

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Nominal</b>				
Clima Organizacional	“Constituye el medio interno de una organización, Asimismo, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados..., como los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social” (Chiavenato, 2011, p.119).	Tipos  Elementos  Valores	Autoritario Consultivo Participativo  Sociales Motivación Liderazgo  Responsabilidad Honestidad Respeto	1 2 3  4 5 6  7 8 9
Relaciones Interpersonales	“Las relaciones interpersonales son las relaciones humanas que se dan en ámbitos organizacionales y personales. Dalton, Hoyle y Watts (citado por Arce y Malvas 2014	Relaciones Humanas  Relaciones Laborales  Herramientas Gerenciales	Actitudes Comunicación Emociones  Individuales Colectivas Ambiente de trabajo  Planificación Organización Control	10 11 12  13 14 15  16 17 18

**Fuente:** Plaza y Montilla (2020).

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

En este capítulo se explica el marco metodológico, el mismo son los pasos a seguir para dar un carácter científico a la investigación. En tal sentido, Arias (2012), señala, “la metodología del proyecto de investigación incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema planteado” (p.110). Es decir, la metodología muestra el camino a seguir para lograr alcanzar los objetivos formulados.

Toda investigación debe fundamentarse en un marco metodológico que sea el guía en el proceso de elaboración, en el cual se define técnicas, estrategias, instrumentos, muestra, población, y el procedimiento que se debe utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto: Balestrini (2006. p.125) define “El Marco Metodológico como la instancia referidas a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. Asimismo, Arias (2012), define la investigación como “un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen a la solución o respuesta a las tales interrogantes”.

### **Paradigma de la Investigación**

De acuerdo al concepto de paradigma se le conoce como un parámetro para confrontar las ciencias naturales con las sociales, pero realmente define la ciencia auténtica que permite conocer la realidad a la cual se refiere. Por consiguiente, Martínez (1991)

citado en Palella y Martins (2012), señala que los paradigmas son el cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen como hay que hacer ciencia, se refiere a los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento, en otras palabras, es una forma objetiva de representar el conocimiento, un modelo al cual se llega para convalidar la manera de percibir la realidad.

Entre estas concepciones se encuentra el paradigma con enfoque cuantitativo que se utilizó en la presente investigación. Según Palella y Martins (Ob.cit), establecen el “uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p.46). Por lo que se busca describir la investigación, a través de la recolección, medición de los hechos y comportamiento de cada una de las variables que conforman el objeto de estudio. Por consiguiente, la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que van hacer cuantificadas, lo que ayudará aún más en la interpretación de los resultados.

### **Tipo de Investigación**

Para sintetizar un poco el tipo de investigación viene dada para delimitar una variable específica, según (Hernández, Fernández y Baptista 2003, p.119). “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis”. Al respecto Arias (2012), señala que “este nivel de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento (...) mide de forma independiente las variables (p. 48). Lo que significó, que, en el nivel descriptivo, hace énfasis sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Con lo anterior, el presente proyecto de investigación es netamente cuantitativo con estudio de campo del tipo de investigación descriptiva, ya que los autores señalados afirman que para concluir con resultados del estudio, se debe observar y analizar el comportamiento del público y la situación dentro de la empresa. De acuerdo a ello, lo primero que se debe realizar es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación viene a ser el plano o estructura misma para la ejecución del presente estudio investigativo donde se especifica los métodos utilizados para obtener información, procesarla y luego ejecutar lo deseado. En ello, de acuerdo a su tipo de investigación cuantitativo en donde debe aplicarse un instrumento de recolección de información como entrevistas y cuestionarios para la población y muestra que se va a estudiar.

En la presente investigación se aplicó un diseño de campo, lo que, facilitó la ejecución de la investigación porque se obtuvo la información de primera mano, lo cual fue una guía que condujo a los resultados que, se analizaron y permitieron trazar conclusiones confiables. La investigación de campo, esta descrito por Arias (2012), de la siguiente manera:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin

manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

Por ello, la investigación permitió conocer el problema en profundidad, donde se realizó un estudio sistemático e interpretativo, lo cual, determinó porqué las relaciones interpersonales son necesarias para el mejoramiento del clima organizacional en la entidad objeto de estudio. En el enfoque cuantitativo se utilizó el diseño de investigación para analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto en particular o aportar evidencias de los lineamientos de estudio (si no hubiera hipótesis).

## **Población y Muestra**

### **Población.**

Una población, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:239), “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” Así mismo Ramírez (1999:87) define el término como “un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar”. Esto significa que la población representa el conjunto de unidades que tienen las mismas características distintivas entre ellas, pudiendo ser cosas, seres vivos, o cualquier tipo de organización.

En la Dirección de la Gerencia REUNELLEZ, específicamente en el Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas (Contabilidad, Tesorería, Compras y Bienes) converge un personal altamente calificado. El número total de trabajadores es de 22 en el departamento, con la finalidad de que los mismos desarrollen sus funciones a cabalidad y presten un servicio óptimo y eficiente.

### **Muestra.**

La muestra, es un subconjunto de elementos para estudiar y determinar los rasgos, factores o características de una población con el fin de seleccionar una muestra representativa de la población. En concordancia a esto, Palella y Martins (2010), la define como, “una parte representativa de la población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 106). En tal sentido, se entiende por muestra, a la toma de una parte representativa de la población. En la selección de la muestra de una población se utilizó un criterio que ofrece dos opciones para obtener los datos de la misma; una es considerando una variable en una población completa, y otra, es tomando una muestra como subconjunto de una población. En la presente investigación, se tomó como muestra la población completa en su totalidad por ser un valor pequeño pero representativo.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas e instrumentos de investigación son todas aquellas herramientas que se usan para recolectar todos los datos necesarios y llevar a cabo la investigación. Según Palella y Martins (2010), indican “son las distintas formas o maneras de obtener la información, estas técnicas pueden ser; la observación, entrevistas, encuesta, pruebas, entre otras”. (p.115).

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, por consiguiente, Palella y Martins (2010) la definen, “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesen al investigador” (p.123). Así mismo, la encuesta, es una técnica de recolección de datos en investigaciones de campo, que consiste obtener información de una muestra representativa de una población.

Como instrumento para la recolección de datos, se refiere al recurso del cual debe valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. En este sentido, se utilizó el instrumento tipo cuestionario. Arias (2012), apunta “que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Será un cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74). El cuestionario por su parte, lo conforma una lista de preguntas previamente organizadas por las autoras la investigación. Así mismo el instrumento se diseñó con una escala de Liker en base a: Nunca (N), casi nunca (CN), algunas veces (AV), casi siempre (CS) y siempre (S), a cada respuesta corresponde un puntaje, según el orden de presentación de alternativas indicado.

### **Validación y Confiabilidad**

#### **Validez.**

Según Hernández y otros, (2006, p. 277). Reseña “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide al variable que pretende medir”. Así mismo, resalta la existencia de tres tipos de evidencia para la validación del mismo: validez de contenido, de constructo y de criterio. Se entiende por validez a una característica importante que debe poseer el instrumento de medición, con el grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende estudiar. La validez del instrumento se comprobó a través del método de jueces, el cual se realizó por dos (2) expertos profesionales relacionados al área de estudio y uno (1) especialista en metodología de la investigación.

Según Velez (2013), señalan: “Una pregunta es válida si estimula información exacta y relevante. La selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta, algunas

preguntas que son válidas para un grupo de personas, pueden no serlo para otro grupo” (p.77). Entre menos tenga que reflexionar el sujeto, más válida será la respuesta. La validez implica congruencia en la manera de plantear las preguntas y puede ser:

- De contenido.  De criterio.  De constructo

Para decir que un instrumento tiene validez de contenido el diseñador del cuestionario debe asegurarse que la medición representa el concepto medido. Con relación a la validez de constructo indica cómo una medición se relaciona con otras de acuerdo con la teoría o hipótesis que concierne a los conceptos que se están midiendo. De ahí que sea importante que el investigador tome en cuenta dichos conceptos para correlacionarlos posteriormente.

### **Confiabilidad**

La representa el grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores, por lo tanto, es una medida de estabilidad de las observaciones. Ésta se puede representar numéricamente de un coeficiente el cual oscila entre cero (0) y uno (1), es decir, pertenece al intervalo cerrado. En consecuencia cuando un instrumento representa un coeficiente igual a cero (0) indica que carece de confiabilidad mientras que cuando logra el valor uno (1) indica que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para ello Palella y Martins (Ob. cit.), destacan que cualquier instrumento de recolección de datos que se aplique por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0.61 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable. Para esta investigación la confiabilidad del instrumento se determinó a través de la aplicación de una prueba piloto, los resultados se revisaron utilizando la fórmula de el coeficiente de Alfa de Cronbach es definido por el mismo autor “a partir de la consistencia interna de los ítems (...) varía entre 0 y 1” (p. 169). 0 es la ausencia total de la consistencia y 1 es consistencia



perfecta, que es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones. Por lo tanto, para hallar el valor del coeficiente de Cronbach se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$$\alpha: 0,87$$

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

Alfa de Cronbach, es, por tanto, un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, midió la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la confiabilidad. A continuación, se muestra los valores que debe tener la confiabilidad del instrumento:

## Cuadro 2

### Rango para medir la Confiabilidad según su dimensión

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0.80 - 1	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Media
0.21 – 0.40	Baja
0 - 0.20	Muy baja

**Fuente:** Palella S. & Martìns F., (2010, p.169).

Dado que el instrumento tiene opciones de respuesta policotómicas, su confiabilidad se verificó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual dio  $\alpha = 0.87$ , indicando una muy alta confiabilidad.

### **Técnica de Procesamientos de Análisis de Información**

Para el análisis de datos se realizó un tratamiento estadístico de los resultados, se utilizaron paquetes bajo ambiente Windows como las hojas de cálculo de Excel; a través del cual se procedió a calcular para la población los diferentes estimadores estadísticos, en este caso como es una muestra se obtienen estadísticos y parámetros.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

En este capítulo, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de los datos que fueron utilizados en esta investigación, con el objeto de obtener la información requerida para dar respuestas a los objetivos planteados en este estudio. En este mismo contexto, los resultados obtenidos, se agruparon según el criterio de Palella y Martíns (2010), quienes expresan:

Una vez recogidos los valores que toman las variables de estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar (p.174).

Por lo antes expuesto, las tabulaciones de los datos constituyen la materia prima para el análisis, que permitió generar un análisis de acuerdo a la información obtenida. Es por ello, que la interpretación de los resultados consiste en relacionar conclusiones sobre los datos codificados, en este sentido, exponen Palella y Martíns (2010), “permite resumir y sintetizar los logros obtenidos a los efectos de proporcionar mayor respuesta y conclusiones... (p.182). Por lo tanto, permitirá conclusiones y recomendaciones pertinentes para solucionar el problema investigado.

En tal sentido, los datos se procesaron mediante el uso de la estadística descriptiva; se presentan en tablas y gráficos, reflejándose los patrones de frecuencia y porcentajes, donde se sintetizaron las respuestas obtenidas en cada ítem que conformaron el cuestionario en

atención a los objetivos perseguidos por la investigación para evaluar las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores.

### Presentación y Análisis de los Resultados

#### Cuadro 3.

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Tipos de climas. **Indicadores:** Autoritario, Consultivo, participativo.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
1	Prevalece un clima organizacional <b>autoritario</b> en la unidad.	10	46	2	9	4	18	4	18	2	9
2	Dentro de la unidad predomina un clima organizacional <b>consultivo</b> .			1	5	2	9	15	68	4	18
3	Se puede decir que prevalece un clima organizacional <b>participativo</b> en la unidad.					5	23	10	45	7	32

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021).

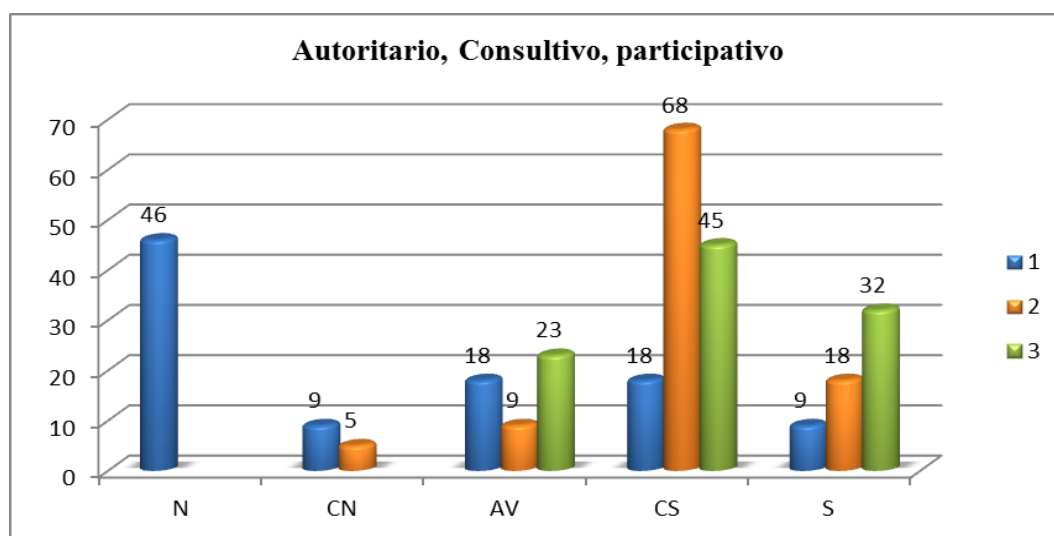


Gráfico 1 *Autoritario, Consultivo, participativo.*

Se analiza la primera variable la cual hace referencia al clima organizacional se considera el indicador autoritario, correspondiente a la dimensión tipos de clima organizacional, ítem 1, se observa que el 46% manifiestan que nunca, ha existido un clima organización autoritario ni se establece de forma autoritaria las funciones, que el personal deben desarrollar, un 18% consideran las alternativas a veces y casi siempre que esto ocurre, solo un 9% considera que siempre y casi nunca ha existido un clima organizacional autoritario en la unidad.

A través de esta información, se pudo evidenciar que los encuestados, consideran que no existido un clima organización autoritario ni se ordenan de forma autoritaria las funciones que el personal deben desarrollar, lo que significa que si puede existir la fluidez de la creatividad y la libertad del personal para el desarrollo de un mejor clima organizacional. Al respecto, Chiavenato (citado por Arce y Malvas 2014), expresa “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización” (p.15).

En referencia, al indicador consultivo del ítems 2, se denota que el 68% del personal manifiestan que casi siempre, predomina un clima organizacional consultivo, donde se delegan funciones a partir del reconocimiento y del esfuerzo demostrado, un 18% manifiesto que esto ocurre siempre, sólo un 9% y 5% respectivamente, mantienen posiciones opuestas en sentidos extremos, seleccionando las alternativas algunas veces y nunca, declarando que se delegan, y a su vez no muestra un clima organizacional consultivo dentro de la unidad a pesar del esfuerzo dado del personal.

En tal sentido, se pudo evidenciar que los mismos, consideran que, el director delega funciones a partir del reconocimiento y del esfuerzo demostrado en el desarrollo de las

funciones dentro de la unidad, destacando que, a pesar de que las funciones se deleguen según el desempeño la gerencia muestra confianza en su personal, haciendo énfasis en un tipo de clima organizacional Consultivo, según la definición de Gan y Berbel (2007), citado por Beiza (2012), señalan “Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones y existe la delegación e interacción entre ambas partes” (p.27).

Seguidamente, el indicador participativo correspondiente a la dimensión tipos de clima organizacional, del ítems 3, se tiene que, el 45% del personal, consideran que casi siempre, es importante participar con entusiasmo y agrado en los encuentros que se realizan dentro de la organización, como reuniones, talleres, entre otros, mientras que un 32% consideran importante participar con entusiasmo siempre y solo un 23%, que es importante participar algunas veces, resaltando que el personal no se inclinó hacia la alternativa nunca ni casi nunca.

En consecuencia, se pudo evidenciar que los mismos, suponen que, si se participa con entusiasmo y agrado en los distintos encuentros que se realicen dentro de la unidad, reuniones, talleres, entre otros, el trabajo en equipo mejorará y el director tendrá mayor confianza para la delegación de funciones y tomará en cuenta su grupo de trabajo para la toma de decisiones, comprobando un clima organizacional Participativo, Gan y Berbel (2007).

**Cuadro 4.**

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Elementos del clima organizacional.

**Indicadores:** Sociales, motivación y liderazgo.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
4	Se realizan actividades para fomentar las relaciones <b>sociales</b> entre el personal.			1	5	10	45	4	18	7	32
5	Se realizan actividades que <b>motivan</b> la interacción entre los compañeros de trabajo.			2	9	10	45	7	32	3	14
6	Considera que el <b>liderazgo</b> es solo responsabilidad de la gerencia.	6	27	2	9	9	41	3	14	2	9

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021).

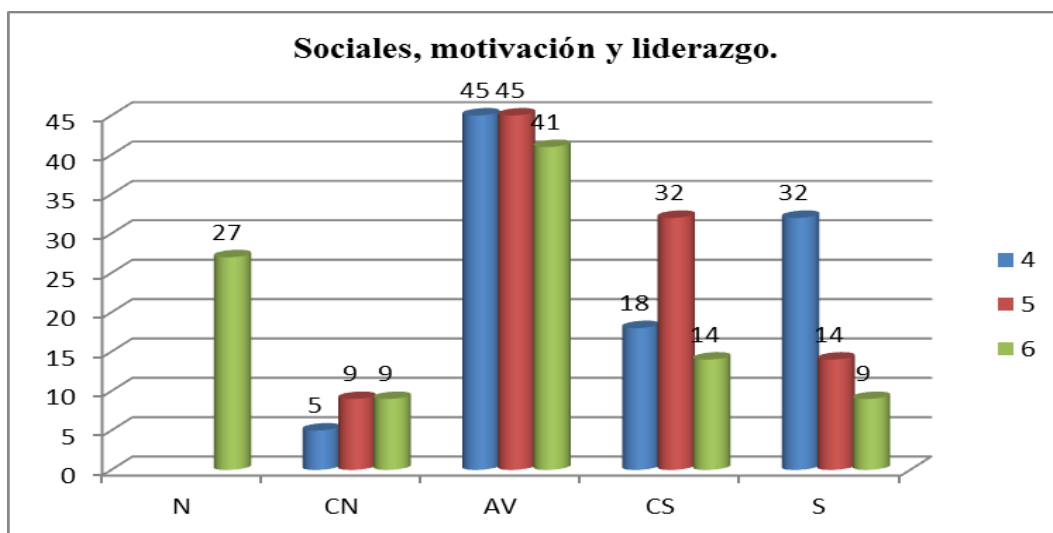


Gráfico 2. *Sociales, motivación y liderazgo.*

En el análisis del indicador sociales y la dimensión elementos del clima organizacional, este ítem muestra que, el 45% del personal consideran, algunas veces, dentro de la unidad las funciones que se realizan apoyan las relaciones sociales entre el personal, un 32% considera que, siempre, se realizan funciones que conllevan a un clima agradable a partir de las relaciones sociales en la misma, mientras que un 18% piensan que casi siempre existe las buenas relaciones sociales mediante las funciones que se realizan, y el 5% restante expresan que casi nunca se realizan actividades que suscitan las relaciones sociales entre el personal, se destaca que ningún personal se inclinó hacia la alternativa siempre.

En tal sentido, se pudo demostrar que los mismos, piensan que, en líneas generales existe actividades que impulsa las relaciones sociales entre el personal. “Un clima organizacional se manifiesta con las actitudes y forma de comportamiento del equipo de trabajo dentro de la institución” Méndez (2006), acordando que si existe un clima de valores se podrá concebir entonces un clima organizacional afectuoso en el desarrollo de las funciones, si, por el contrario, no existe un clima de valores, el clima organizacional será entonces tenso e insociable.

En cuanto a la dimensión elementos del clima organizacional y al indicador motivación, en este ítem, se evidencia que el 45% del personal encuestada manifestó que a veces se realizan actividades que motivan a la interacción entre los compañeros de trabajo, un 32% casi siempre, están dispuestos a participar en las actividades que se realicen en la institución para que haya una interacción entre los compañeros, otro 14% manifestaron que siempre están dispuestos en las diferentes actividades que se realicen para que exista la interacción con los demás compañeros y solo el 9% restante respondieron que, casi nunca



se realizan estas actividades que motiven a la interacción entre el personal del plantel, se destaca que ningún personal se inclinó hacia la alternativa nunca.

Entonces, se pudo evidenciar que los mismos, consideran que, la motivación que se realizan dentro de la unidad no es la más idónea y dificulta una relación de forma directa con sus funciones en la institución, lo cuales, son determinantes para “fomentar un clima organizacional de armonía, ya que, en la motivación se encuentra intrínseca la intensidad, dirección y persistencia por conseguir el cumplimiento de una meta” Robbins, (citado por Beiza 2012).

De igual manera, se especifica en la dimensión de elementos del clima organizacional y el indicador de liderazgo, en el ítem 6, se observó, que el 41% algunas veces considera que, el liderazgo, es responsabilidad solo la dirección, un 32% considera que nunca, el liderazgo tiene que ser responsabilidad de la gerencia, el 14% casi siempre considera que, el liderazgo es responsabilidad de la dirección, mientras solo el 9% considera que siempre el liderazgo tiene que estar a cargo del directivo y el resto 5% expresaron que casi nunca el liderazgo lo tiene el personal directivo.

Por todo lo expuesto, se pudo comprobar que los mismos, consideran que, en líneas generales el liderazgo está dirigido por el directivo, teniendo opiniones distribuidas, señalando que un buen liderazgo se genera entre dos o más alternativas disponibles para la obtención de un resultado deseado en pro de un clima armonioso. Por ello, El liderazgo es el poder o influencia que puede ejercer un directivo en el personal. De allí que, Koontz y Weihrich (citado por Beiza, 2012), señaló dos estilos principales de liderazgo “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal”. En este caso, el director

puede optar por un estilo o por otro, todo va a depender de la situación y de las necesidades de la institución.

### Cuadro 5.

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Valores. **Indicadores:** Responsabilidad, honestidad, respeto.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
7	El personal es <b>responsable</b> en el cumplimiento de sus labores			1	5	8	36	9	41	4	18
8	Son <b>honestos</b> los compañeros de trabajo al reconocer o aceptar sus errores.			3	14	13	58	3	14	3	14
9	Se evidencia el <b>respeto</b> al momento de trabajar en equipo.	1	5	3	13	5	23	8	36	5	23

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021)

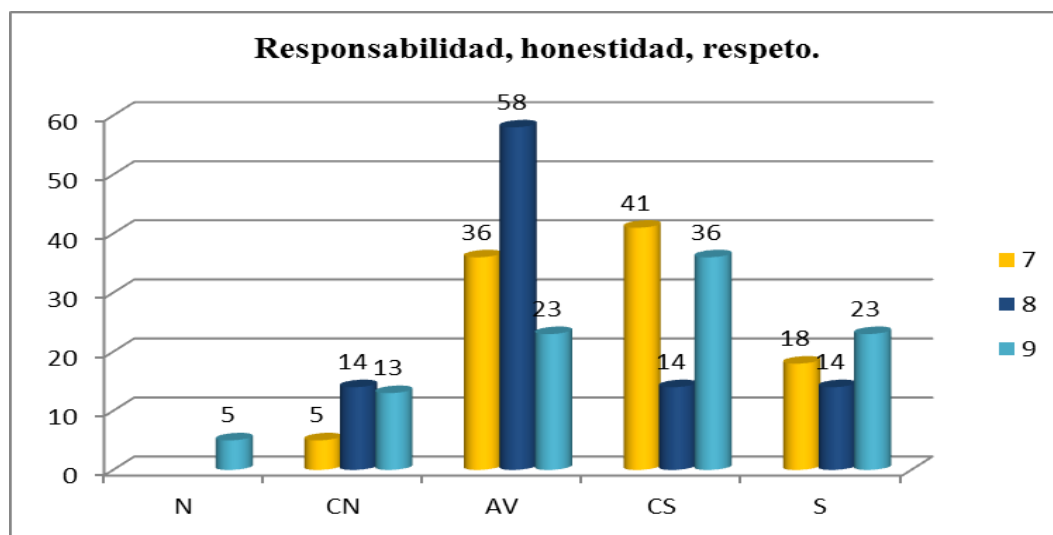


Gráfico 3. Responsabilidad, honestidad, respeto.

En el gráfico 3, se analiza el indicador responsabilidad, correspondiente a la dimensión Valores, en el ítem 7, el 41% del personal consideran que, casi siempre cumple responsablemente con el desempeño de sus labores, un 36% considera que, a veces el personal son responsables con el cumplimiento de sus labores, el 18% considera que, siempre, mientras solo el 5% casi nunca el personal es responsables en el cumplimiento de sus labores, se destaca que ninguna persona se inclinó hacia la alternativa nunca.

Asimismo, se pudo evidenciar que, el personal considera, la responsabilidad como un valor importante que se debe tener en el cumplimiento de sus funciones. Según La Real Academia Española señala que “la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad”. Por lo tanto, una persona responsable es aquella que cumple a cabalidad con el trabajo.

En relación, al indicador honestidad de la dimensión Valores, en el ítem 8, el 59% consideran que, a veces el personal son honestos al reconocer o aceptar los errores que hayan cometido con los demás compañeros, mientras un 14%, consideran las alternativas de siempre, casi siempre y casi nunca respectivamente, el personal son honestos al reconocer o aceptar los errores que hayan cometido con los demás compañeros, se destaca que ninguna persona se inclinó hacia la alternativa nunca.

A partir de esta información, se pudo evidenciar que, el personal considera, la honestidad como un valor que debe tener toda persona, sin embargo en el plantel se evidencio que un gran porcentaje hace el esfuerzo de ser honestos. Según, la Real Academia Española señala “la honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia

y la verdad”. Todo ello, da lugar a que se establezca una verdadera honestidad, es algo imprescindible en la naturaleza del ser humano pues se convierte en pieza clave en todo tipo de relaciones para generar el mejor clima organizacional.

Se consideró, el indicador respeto y su dimensión valores, en el ítem 9, el 55% consideran que, siempre el personal muestra respeto al momento de trabajar en equipo, mientras un 27%, consideran que casi siempre el personal tiene respeto al trabajar en equipo con los demás compañeros de trabajos, un 14% piensa que, a veces el personal muestra respeto al momento de trabajar en equipo, solo el 5% casi nunca el personal tiene respeto al trabajar en equipo con los demás compañeros de trabajos, se destaca que ninguna persona se inclinó hacia la alternativa nunca.

También, se pudo evidenciar que, el personal considera, el respeto como un valor que no puede faltar en las buenas relaciones. Por consiguiente, se define por la Real Academia Española el respeto como “un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos”. Es por ello, que el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

**Cuadro 6.**

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** relaciones interpersonales.

**Dimensión:** relaciones humanas. **Indicadores:** Actitudes, comunicación, emociones.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
10	Se muestran <b>actitudes</b> positivas que generan buenas relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo.			1	5	7	32	6	27	8	36
11	Existe una <b>comunicación</b> efectiva con los demás compañeros de trabajo.			3	14	2	9	8	36	9	41
12	Existe satisfacción laboral al expresar <b>emociones</b> durante el desarrollo de actividades grupales.			3	14	8	36	8	36	3	14

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021).

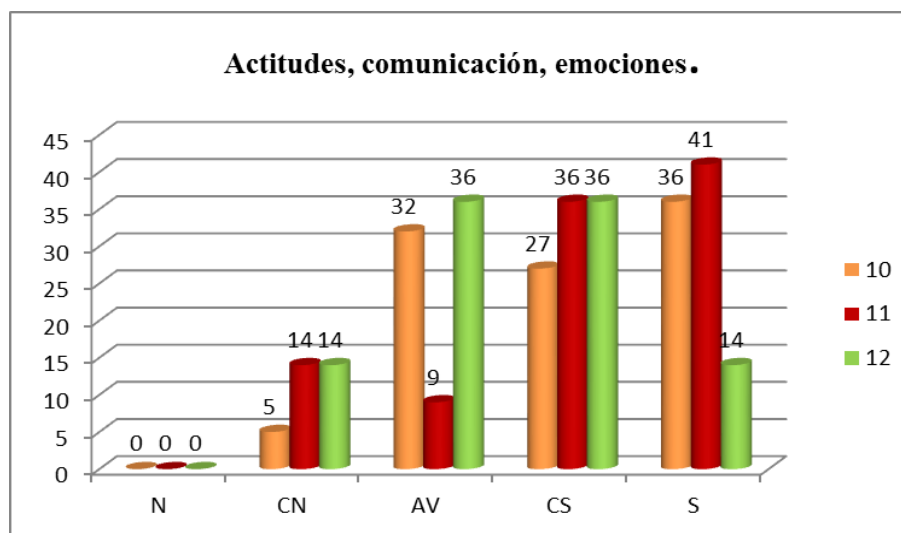


Gráfico 4. *Actitudes, comunicación, emociones.*

Para la variable relaciones interpersonales correspondiente a la dimensión relaciones humanas y el indicador actitudes, a través del ítem 10, se observa en la gráfica 4, que el 36% consideran que siempre existe entusiasmo en las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo, un 32% algunas veces muestra maneras para hacer las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo, un 27% casi siempre se ve el interés para desempeñar las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo, solo un 5% casi nunca, se observa que existe entusiasmo para desempeñar las relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo, evidenciando que el personal, consideran que entre sus compañeros demuestran esfuerzo en el desarrollo de las actividades en el mismo.

De acuerdo a lo expuesto, se puede evidenciar que los mismos, siempre o algunas veces sus compañeros muestran actitudes positivas para la realización de sus labores dentro de la unidad, debilidad que se observa en la obtención de un clima organizacional agradable, ya que, tal como lo expresa Cárcamo, (citado por Beiza 2012), “las relaciones humanas son decisivamente importantes, las actitudes, la motivación de una sociedad afectuosa, progresista y sin odios dará el mejor clima”.

En tal sentido, la variable relaciones interpersonales correspondiente a la dimensión relaciones humanas y por el indicador comunicación, a través del ítem 11, se afirmó que el 41% consideran que siempre existe una comunicación que comparten los demás haciendo énfasis en los ruidos y comentarios, por su parte un 36% de ellos, consideran que casi siempre existe una comunicación que comparten los demás compañeros de trabajo, el 14% expresaron casi nunca hay una comunicación que se dé con los demás compañeros de trabajo, solo un 9% se inclinó por la alternativa algunas veces se da comunicación que

comparten los demás compañeros de trabajo, demostrando que el personal considera los rumores o comentarios para establecer comunicación.

Se evidencia que el personal establece “comunicación fuera de los canales regulares” Rubio (citado por Beiza 2012), la comunicación que se desarrolla en la unidad es de tipo informal, generando información errada o fuera de la veracidad de la misma. Resaltando entonces una debilidad para la organización en cuanto la necesidad de mantener una comunicación formal en donde se destaque el equilibrio de la información que se maneje.

Al respecto, la variable relaciones interpersonales correspondiente a la dimensión relaciones humanas y por el indicador emociones, a través del ítem 12, señala que el personal se inclinó hacia las alternativa algunas veces y casi siempre en un 36%, manifestando satisfacción laboral al expresar emociones durante el desarrollo de actividades grupales, un 36% del personal se inclinó hacia las alternativa casi nunca y siempre respectivamente, indicando que mantienen una posición contraria a la emociones y lo que ellas fomentan. Además, se destaca que no hubo ninguno que respondiera la alternativa nunca.

**Cuadro 7.**

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** relaciones interpersonales.

**Dimensión:** Relaciones laborales. **Indicadores:** Individuales, colectivas, ambiente de trabajo.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
13	Las relaciones laborales se desarrollan mejor de forma <b>individual.</b>	5	23	6	27	4	18	3	14	4	18
14	Considera que se desarrollan mejor las funciones de forma <b>colectiva.</b>	2	9	1	5	5	23	8	36	6	27
15	El <b>ambiente de trabajo</b> es idóneo para el mejor cumplimiento de las funciones laborales.			2	9	5	23	7	32	8	36

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021).

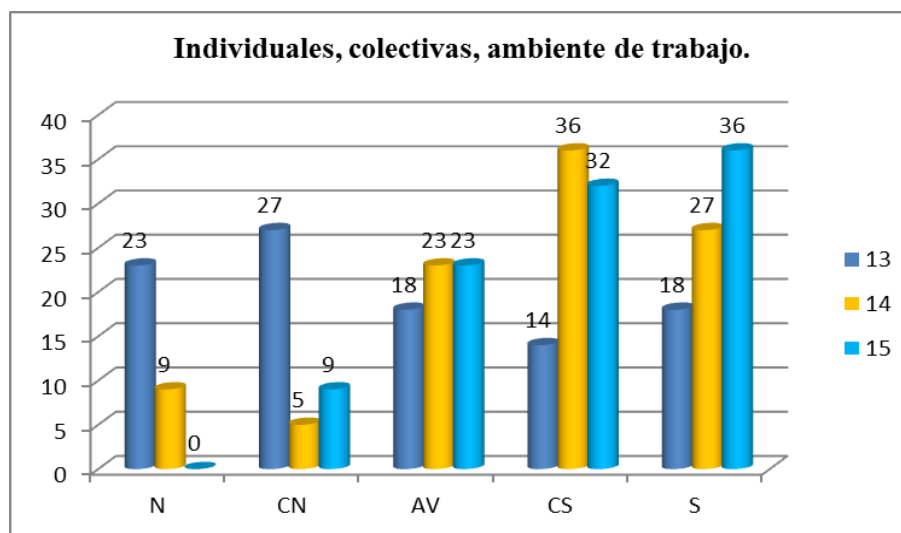


Gráfico 5. *Individuales, colectivas, ambiente de trabajo.*



La gráfica 5 muestra la información del personal correspondiente a la dimensión relaciones laborales y el indicador individuales, a través del ítem 13, un 27% de los encuestados manifestaron que, casi nunca existen relaciones laborales de forma individual, un 23%, admiten que las relaciones laborales se ejecutan de manera individual, un 18% se inclinó por las alternativas algunas veces y siempre se dan las relaciones laborales de manera individual y un 14% se inclinaron hacia la alternativa casi siempre, conciben en su mayoría que las relaciones laborales se desarrollan de manera individual.

La información mostrada, permite evidenciar que el personal poco desarrollan las relaciones laborales dentro de la unidad, y generalmente su participación se destaca de forma individual estableciendo la definición de las relaciones laborales según Godio (citado por Beiza 2012), expresa “el trabajador labora de forma aislada del líder, pero en mejora de la organización” (p.50). Esto significa, que las relaciones laborales del personal no se dan de la mejor manera y cada trabajador prefiere desempeñar de manera individual el cumplimiento de sus funciones.

Al respecto, en el ítem 14, el 36% de los trabajadores consideran que, casi siempre las relaciones laborales se rigen mejor bajo lineamientos de trabajo colectivo, un 27% considera que es siempre, el 23 % a veces, mientras el 9% escogieron la alternativa de nunca las relaciones laborales se rigen de forma colectiva, el restante 5% manifestó casi nunca. Esta Información, debe generar una revisión de la actuación de la gerencia dentro de la Dirección, ya que, estos solo casi siempre se relacionan con armonía, es una gran debilidad para el ambiente de trabajo y para las relaciones interpersonales tan importantes para las instituciones educativas, donde se observa una relación colectiva más laboral que personal, contradiciendo lo planteado por de Godio (citado por Beiza 2012) donde expresa

“el establecimiento de grupos de trabajo organizados, es significativo para el mejoramiento de las funciones de la institución”(p.50).

Por lo tanto, el indicador ambiente de trabajo correspondiente a la dimensión relaciones laborales, a través del ítems 15, el 36% consideran que, siempre, las condiciones de trabajo en la unidad son ideales para laborar y desarrollar funciones adecuadamente, un 32% consideran que, casi siempre las condiciones de trabajo son las más buenas para desarrollar actividades dentro del plantel, mientras que un 23% a veces se dan las condiciones de trabajo para laborar y desarrollar funciones adecuadas, y solo un 9% restante, piensan que casi nunca el ambiente de trabajo es el idóneo, se destaca que ningún se inclinó hacia la alternativa nunca.

El personal considera, que el ambiente de trabajo para el ejercicio de sus funciones dentro la misma, es considerado casi siempre el más idóneo para el desarrollo de sus actividades, entorpeciendo el clima grato para laborar. Es importante destacar que “cuando un clima organizacional es agradable, si los miembros que la componen son capaces de realizar funciones personales, laborales y colectivas sin darse cuenta, con ayuda de sus compañeros, olvidando críticas” Federico Gan y Gaspar Berbel, (citado por Beiza 2012).

**Cuadro 8.**

**Frecuencia y porcentajes de la variable:** relaciones interpersonales.

**Dimensión:** herramientas gerenciales.

**Indicadores:** Planificación, organización, control.

N°	Items	N	%	CN	%	AV	%	CS	%	S	%
16	Se <b>planifican</b> actividades para propiciar relaciones interpersonales entre el personal.	1	5	1	5	11	50	6	27	3	13
17	Se <b>organizan</b> las actividades para propiciar un ambiente de trabajo agradable.					10	45	5	23	7	32
18	El personal directivo tiene <b>control</b> de las actividades que generan un clima agradable entre el personal.					6	27	11	50	5	23

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la Sub-gerencia de Administración y Finanzas. (2021).

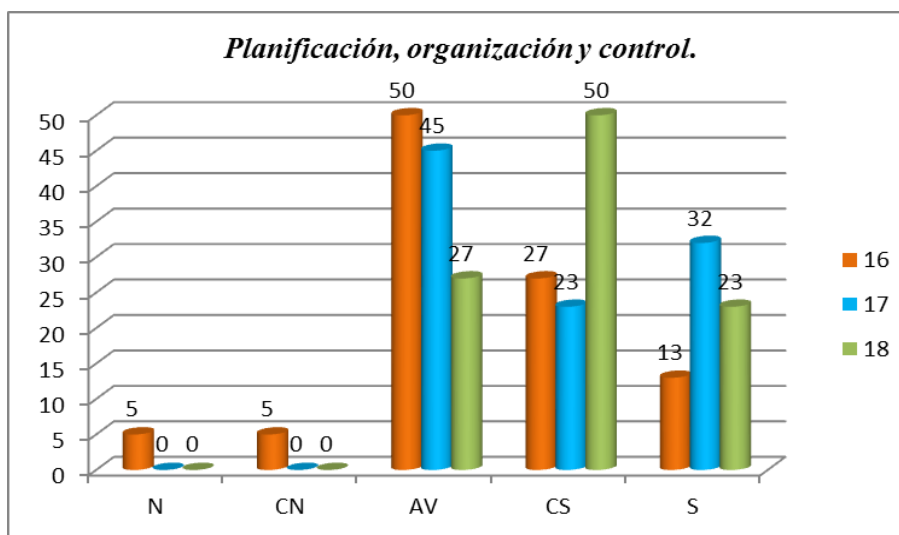


Gráfico 6. *Planificación, organización, control.*

Al respecto, el indicador relaciones laborales correspondiente a la dimensión planificación, a través del ítems 16, el 50% del personal, consideran que, a veces, se planifican las actividades que favorecen el buen trabajo para propiciar las relaciones interpersonales, un 27% respondieron que, casi siempre las actividades planificadas propician las mejores relaciones interpersonales dentro de la unidad, mientras que un 14% señalaron que siempre, las actividades planificadas apoyan las adecuadas relaciones interpersonales y solo un 5% respectivamente, manifestaron, que nunca y casi nunca las actividades planificadas propician las mejores relaciones interpersonales.

Como se puede evidenciar el personal, declara que algunas veces se tiene una planificación acertada para propiciar las relaciones interpersonales, siendo esta de mayor importancia por su gran influencia, “en determinar para alcanzar un clima agradable y conciliador, ella decide cómo, cuándo, dónde y quiénes puedan llevar a cabo las disposiciones planificadas para generar un adecuado clima organizacional”, Chiavenato (2011), citado por Beiza (2012).

En cuanto al ítem 18, un 45% opinaron que, algunas veces si organizan actividades para propiciar un agradable ambiente de trabajo, mientras que, un 32% expresan que siempre se propicia un buen ambiente de trabajo, el 23% restante de los encuestados manifestaron que casi siempre se genera un ambiente de trabajo agradable.

A partir de esta información, se pudo evidenciar que los mismos, consideran que algunas veces se organizan las actividades para propiciar un ambiente de trabajo agradable, donde “prevalece la disposición de los compañeros de trabajo, evidenciando actitudes anímicas que muestra el personal para compartir en las actividades” García (1996), citado por Beiza

(2012), contribuyendo a la obtención de un clima organizacional con armonía en la institución.

Por consiguiente, en este ítem demuestra entre sus resultados que, el 50% de los encuestados manifestaron que casi siempre el gerente tiene control de las actividades para generar un agradable clima entre el personal, mientras que un 27% a veces establecen actividades que promueven un agradable clima entre el personal, el restante 23%, manifestaron que siempre el directivo realiza actividades que suscitan un clima agradable para el personal.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Del análisis de los resultados obtenidos se formulan las siguientes conclusiones en función a los objetivos específicos de la investigación:

#### **Conclusiones**

En primer lugar, la investigación se orientó a diagnosticar la influencia del clima organizacional en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020. Mediante la variable de las relaciones interpersonales en sus dimensiones e indicadores como: Relaciones Humanas (actitudes, comunicación y emociones), relaciones laborales (individuales, colectivas y ambiente de trabajo) y herramientas gerenciales (planificación, organización y control), se obtuvo que la mayoría del personal señala que existe dificultad en las relaciones interpersonales, no se manifiestan de manera espontánea un trato sincero sino por conveniencias y hacen que no se presente un adecuado clima organizacional.

Cabe destacar, que el personal se esfuerza por establecer cierta empatía, para las buenas relaciones laborales entre sus compañeros, pero impera una comunicación informal, sin tomar en consideraciones los niveles jerárquicos ni los canales regulares, sino rumores de pasillos. Así mismo, las relaciones laborales se presentan de forma individual más no colectiva, debido a la poca disposición al trabajo cooperativo, lo que incide en tener un

ambiente agradable entre el personal y dificultad las relaciones interpersonal dentro de la unidad.

Seguidamente, en cuanto a las herramientas gerenciales, se visualizó una inadecuada planificación que ayude a propiciar las relaciones interpersonales, además, son esporádica las actividades para favorecer un ambiente de armonía y la disposición de los compañeros de trabajo, evidenciando actitudes anímicas que muestra el personal para compartir en las actividades. Así mismo, se evidenció, que la gerencia no tiene el control de las actividades, es decir, que deben poner el mayor empeño en generar de manera continua acciones que lleven a un clima agradable entre el personal.

En segundo lugar, en cuanto a determinar los elementos que caracterizan el clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020. Por medio de la variable clima organizacional en sus dimensiones e indicadores respectivos como: tipos (autoritario, consultivo y participativo), elementos (sociales, motivación y liderazgo) y valores (responsabilidad, respeto y honestidad). Se percibe en la institución dos tipos de clima, una autoritaria y otro participativo, donde se descarta el intercambio de ideas y la delegación de funciones, que contribuyan a un adecuado clima organizacional, acorde con la función de la institución.

Con respecto a los valores, se demostró que las personas que laboran en la unidad reflejan poco o no les dan mucha importancia a los valores, y como consecuencia, no cumplen responsablemente con las mismas, no son honestas al reconocer o aceptar los

errores que hayan cometido con los demás compañeros, evidenciándose la escasa solidaridad entre los mismos.

A partir de lo antes expuesto, se hace necesario hacer hincapié sobre el conjunto de valores, en función de las buenas acciones o virtudes que toda persona debe poseer para establecer las relaciones interpersonales y sociales que admitan regular las conductas en el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Finalmente, el tercer objetivo consiste en considerar las relaciones interpersonales como un elemento esencial en el mejoramiento del clima organizacional del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ Departamento de la Subgerencia Administración y Finanzas – Barinas, año 2020. Para lograr este objetivo se espera que la unidad objeto de estudio tome en consideración la presente investigación observado las debilidades para mejorarla, implementado estrategias motivacionales y comunicativas. Así como también poniendo en práctica las siguientes recomendaciones.

### **Recomendaciones**

Se generan las siguientes recomendaciones para establecer las relaciones interpersonales como herramienta gerencial para el mejoramiento del clima organizacional en la Sub-gerencia Administración y Finanzas de la Dirección Reunellez Barinas.

La gerencia debe planificar, ejecutar y evaluar actividades como: talleres, convivencias y charlas acerca de la importancia de las relaciones interpersonales, con el fin de promover en el personal cambios de actitud y conductas, que generen un clima de paz y armonía en la unidad.



Promover en la unidad escenarios que posibiliten la liberación de emociones, conflictos, diferencias entre el personal y el tren directivo, que limitan a un adecuado clima organizacional dentro de la unidad.

Desarrollar conjuntamente con organismos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y con el apoyo de empresas privadas, un plan de capacitación y adiestramiento en el manejo de las inteligencias emocionales, para todo el personal directivo, administrativo y obrero con el objeto de elevar las relaciones interpersonales.

Promover la participación del personal, en actividades de carteleras informativas y formativas en cuanto al ordenamiento legal que regula las relaciones laborales, al manejo de personal y liderazgo efectivo, en función de las relaciones interpersonales del personal que labora en esta Sub-gerencia Administración y Finanzas de la Dirección Reunellez Barinas..

## 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 Banesco*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.
- Arce y Malvas (2014). *El Clima Organizacional y Las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada De Huari*". Trabajo de Magister Scientiarum en Gestión E Innovación Educativa. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Huari- Perú.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6ta edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Beiza, A. (2012). Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional "creación chaguaramos. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo.
- Bordas (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Campos, F. (2013). *Clima Organizacional Empresarial: Liderazgo y relaciones Interpersonales de Calidad*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinaria).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (9 novena edición). México: McGrawHill.
- Fernández, P. (2014). *Principios y Valores que Respaldan el Clima organizacional*. Colombia: Aplicación Gerencial.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: CEC2, SA.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 8.938 (Extraordinaria).
- Luengo, Y. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia.
- Mori (2017). *Relaciones interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores del área de cartografía del Instituto Nacional de Estadística e Informática*. (Tesis de maestría). Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejos. Escuela de Posgrado. Lima-Perú.
- Parella S., S y Martins P., F. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3era Edición. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*. Trabajo de grado de maestría. Universidad de la Amazonia Peruana. Perú.
- Prado. H. (2015). *La Organización Empresarial, su clima organizacional en la Calidad del servicio*. Trabajo de grado de maestría. Universidad Fermín Toro. Cabudare
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales: 3(9).
- Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Nueva edición actualizada. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sagredo, A. (2012). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
- Vélez, A. (2013). *Tutores y Tesistas Exitosos*. Decima segunda edición. Caracas.

Viloria, R. (2009). Satisfacción laboral y desempeño docente. (Tesis de maestría).

Universidad Santa María. Maracaibo.

Zans, (2016). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa*. (Tesis de

maestría). Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-

Managua.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**(CUESTIONARIO)**

Instrumento aplicado al personal de la Sub-gerencia Administración y Finanzas de la  
Dirección Reunellez – Barinas

N°	Alternativas	N	CN	AV	CS	S
<b>Variable: Clima Organizacional</b>						
<b>Tipos</b>						
1	Prevalece un clima organizacional <b>autoritario</b> en la unidad.					
2	Dentro de la unidad predomina un clima organizacional <b>consultivo</b> .					
3	Se puede decir que prevalece un clima organizacional <b>participativo</b> en la unidad.					
<b>Elementos</b>						
4	Se realizan actividades para fomentar las relaciones <b>sociales</b> entre el personal.					
5	Se realizan actividades que <b>motivan</b> la interacción entre los compañeros de trabajo.					
6	Considera que el <b>liderazgo</b> es solo responsabilidad de la gerencia.					
<b>Valores</b>						
7	El personal es <b>responsable</b> en el cumplimiento de sus labores					

8	Son <b>honestos</b> los compañeros de trabajo al reconocer o aceptar sus errores.					
9	Se evidencia el <b>respeto</b> al momento de trabajar en equipo.					
<b>Variable: Relaciones Interpersonales</b>						
<b>Relaciones Humanas</b>						
10	Se muestran <b>actitudes</b> positivas que generan buenas relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo.					
11	Existe una <b>comunicación</b> efectiva con los demás compañeros de trabajo.					
12	Existe satisfacción laboral al expresar <b>emociones</b> durante el desarrollo de actividades grupales.					
<b>Relaciones Laborales</b>						
13	Las relaciones laborales se desarrollan mejor de forma <b>individual</b> .					
14	Considera que se desarrollan mejor las funciones de forma <b>colectiva</b> .					
15	El <b>ambiente de trabajo</b> es idóneo para el mejor cumplimiento de las funciones laborales.					
<b>Herramientas Gerenciales</b>						
16	Se <b>planifican</b> actividades para propiciar relaciones interpersonales entre el personal.					

17	Se <b>organizan</b> las actividades para propiciar un ambiente de trabajo agradable.					
18	El personal directivo tiene <b>control</b> de las actividades que generan un clima agradable entre el personal.					



**ANEXO B****(VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS)****UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL****DE LOS LLANOS OCCIDENTALES****“EZEQUIEL ZAMORA”****VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL****PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS****SUBPROGRAMA CONTADURIA****Carta de Validación**

Yo, **Tahiz E. Guerrero G.**, titular de la Cédula de Identidad N° **12.207.754**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **“Clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas”**, presentado por las Bachilleres: **Plaza, Surielly**: titular de la Cédula de Identidad N° 24.556.768.; y **Montilla, Oskaris**, titular de la Cédula de Identidad N° C.I: 23.604.408, para optar al Título de **Licenciada en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 25 días del mes de enero de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Tahiz E. Guerrero G.', written over a faint circular stamp or watermark.

Firma del Experto  
Cédula de Identidad  
12.207.754



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

**SUBPROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido:   Tahiz E. Guerrero G.   C.I.N° 12.207.754

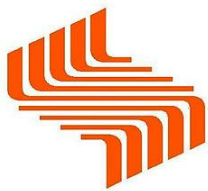
Profesión:   Contador Público  

Fecha de la Validación:   26-01-21  

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	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

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

SUBPROGRAMA CONTADURIA

**Carta de Validación**

Yo, **Norellys Concha**, titular de la Cédula de Identidad N° **11.713.662**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **“Clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas”**, presentado por las Bachilleres: Plaza, Surielly: titular de la Cédula de Identidad N° 24.556.768.; y Montilla, Oskaris, titular de la Cédula de Identidad N° C.I: 23.604.408, para optar al Título de **Licenciada en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 10 días del mes de febrero de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Norellys Concha', written over a horizontal line.

Firma del Experto  
Cédula de Identidad  
**C.I. 11.713.662**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

**SUBPROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Norellys Concha C.I. N° 11.713.662

Profesión: Contador Publico Fecha de la Validación: 10/02/21

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	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: \_\_\_\_\_

  
Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

SUBPROGRAMA CONTADURIA

**Carta de Validación**

Yo, **Pedro Luis Puerta**, titular de la Cédula de Identidad N° **8.131.846**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado “**Clima organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la Dirección Gerencia REUNELLEZ – Barinas**”, presentado por las Bachilleres: **Plaza, Surielly**: titular de la Cédula de Identidad N° 24.556.768.; y **Montilla, Oskaris**, titular de la Cédula de Identidad N° C.I: 23.604.408, para optar al Título de **Licenciada en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 15 días del mes de enero de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Pedro Luis Puerta', written in a cursive style.

Firma del Experto  
Cédula de Identidad  
C.I. 8.131.846



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**

**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**

**“EZEQUIEL ZAMORA”**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS**

**SUBPROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA**

**Datos del Experto**

Nombre y Apellido:     Pedro Luis Puerta    

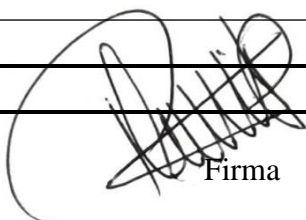
C.I.N°   12.207.754   Profesión:   Economista Agrícola  

Fecha de la Validación:   15/01/21  

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
<b>1</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>2</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>3</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>4</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>5</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>6</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>7</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>8</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>9</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>10</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>11</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>12</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>13</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>14</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>15</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>16</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>17</b>	✓		✓		✓		✓		
<b>18</b>	✓		✓		✓		✓		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
Firma

**ANEXO C**  
**(CONFIABILIDAD)**

**Anexo C**  
**Confiabilidad del Instrumento**

Cálculo de la confiabilidad del instrumento elaborado mediante el coeficiente estadístico Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )

SUJETOS/ÍTEMES	ÍTEMES																		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	2	3	5	3	2	1	5	2	5	4	2	4	2	2	2	1	2	49
2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	4	2	3	2	1	1	2	34
3	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	5	1	1	2	5	1	34
4	1	2	3	2	1	3	2	2	2	5	5	3	2	5	2	1	5	3	49
5	2	2	1	5	2	1	1	1	4	3	2	5	3	3	4	3	2	5	49
6	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	5	1	1	2	29
7	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	4	2	2	1	31
SUMATORIA	11	12	14	20	13	15	9	14	13	18	16	18	19	18	20	12	17	16	275
MEDIA	1,57	1,71	2,00	2,88	1,86	2,14	1,29	2,00	1,86	2,57	2,29	2,57	2,71	2,57	2,86	1,71	2,43	2,29	27,50
VARIANZA	0,62	0,24	1,00	2,48	0,48	0,81	0,24	2,00	1,14	3,29	2,37	2,29	1,90	1,95	2,14	0,57	3,29	1,90	28,90
VARIANZA TOTAL																			417,17

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Y_i^2}{S_y^2} \right]$$

K	18
$\sum Y_i^2$	28,90
SECCIÓN 1	417,17
SECCIÓN 2	0,07

 $S_y^2$ 

$\alpha$	0,87
----------	------