



VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA  
EMPRESA CORPOELEC COJEDES

***Requisito parcial para optar al grado de  
Magíster Scientiarum***

**AUTOR:** MARÍA TORREALBA  
C.I.V.- 15019387

**TUTOR:** MSc. EDUARDO MERCHAN

**COJEDES, OCTUBRE DE 2017**



VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA  
EMPRESA CORPOELEC COJEDES

**Requisito parcial para optar al grado de  
Magíster Scientiarum**

**AUTOR:**MARÍA TORREALBA  
C.I.V.- 15019387

**TUTOR:** MSc. EDUARDO MERCHAN

**COJEDES, OCTUBRE DE 2017**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
Programa de Estudios Avanzados



**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO,  
TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA  
EMPRESA CORPOELEC CO.EDEN**

Elaborado por el (la) participante:

Nombre, Apellidos y Cédula de Identidad

**MARIA DE LOS ANGELES TORREALBA SÁNCHEZ, C.I. V-15.019.387**

Como requisito previo para optar al grado académico de Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de Maestría en Administración mención Gerencia General (Tinaquillo) del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 04/06/2018 a las 08:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral.
- El Trabajo / Tesis se acepta para la presentación / Defensa oral, una vez que se adopten las modificaciones sugeridas.
- El Trabajo / Tesis no se acepta para la defensa oral.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 12/06/2018 a las 08:00 a.m., Dado fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 04/06/2018.

1.- Jurado Principal, Coordinador-Tutor  
MSc. Eduardo Méndez, C.I. V-10.000.761  
(UNELLEZ)

2.- Jurado Principal (a)  
Dr. Antonio Ronda, C.I. V-11.962.937  
(UNELLEZ)



3.- Jurado Principal  
MSc. Ronaki Castellano, C.I. V-13.971.368  
(UBV)

4.- Jurado Suplente  
Dr. Danny Orasma, C.I. V-11.964.355  
(UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente  
MSc. Amelina Peña, C.I. V-12.366.960  
(IDS)

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios Todopoderoso por haberme dado tanta fortaleza para avanzar y culminar mis estudios.

A mis compañeras de clases por su paciencia y comprensión en este tiempo dedicado.

A mis familiares y amigos por su apoyo para seguir perseverando.

A la empresa CORPOELEC y al recurso humano que labora en ella, por su colaboración y contribución para poder realizar nuestra investigación.

A aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en nuestras vidas para hacer realidad este triunfo, ustedes también han sido parte importante de nuestras vidas.

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por haberme dado todas las herramientas necesarias para seguir perseverando en esta vida.

A mis amigos, familiares y compañeros de estudios por su apoyo incondicional a lo largo de esta trayectoria como maestrante.

A mi casa de estudio como lo es la UNELLEZ por ser mi universidad desde el principio de mi carrera como profesional.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo.

## ÍNDICE GENERAL

**Pág.**

Aprobación del Tutor.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice General o Tabla de Contenidos.....	vii-viii-ix-x-xi
Índice de Cuadros.....	xii
Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15-16-17
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA.....	18
1.1 Planteamiento del Problema.....	18-19-20-21-22-23
1.2 Interrogantes de la Investigación.....	23
1.3 Objetivos de la Investigación.....	23
1.3.1 Objetivo General.....	23-24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24-25
1.4 Justificación de la investigación.....	25-26-27-28
CAPÍTULO II.....	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	29-30-31
2.2 Bases Conceptuales.....	31
2.2.1 Clima Organizacional.....	31-32
2.2.2 Características del Clima Organizacional.....	32-33-34
2.2.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	34
1.- Variables Causales.....	34
2.- Variables Intermedias.....	35
3.- Variables Finales.....	35

2.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	35
2.2.4.1 Liderazgo.....	35-36
a.-Autoritario Explotador.....	36
B.-Autoritario Paternalista.....	36
c.- Participativo y Consultivo.....	36-37
d.- Participativo y Grupal.....	37
2.2.4.2 Motivación.....	37-38-39
2.2.4.3 Trabajo en Equipo.....	39-40-41-42-43-44
2.2.4.4 Comunicación.....	44-45
2.2.4.5 Toma de Decisiones.....	46-47-48-49
2.2.5 Teoría de la Satisfacción de Robbins.....	49-50-51
2.2.6 Bases Legales.....	51-52
2.2.7 Operacionalización de las Variables de Estudio.....	52-53
CAPÍTULO III.....	
MARCO METODOLÓGICO.....	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	
3.2. Población y Muestra.....	
3.3. Técnicas y Recolección de Datos.....	
3.4. Validación.....	
3.5. Confiabilidad.....	
3.6. Procedimientos y Técnicas de Análisis de Datos.....	
CAPÍTULO IV.....	
Resultados y Discusión.....	
CAPÍTULO V.....	
Conclusiones.....	
Recomendaciones.....	
CAPÍTULO VI.....	
Propuesta.....	
Objetivos de la Propuesta.....	

Fundamentación.....	
Descripción de la Propuesta.....	
Plan de Motivación Laboral para los empleados del Centro de Servicio Tinaquillo.....	
1.- Fase I Diseño de las estrategias de motivación laboral.....	
Objetivo.....	
1.1. Programa de incentivos monetarios y no monetarios.....	
1.1.1. Incentivos Monetarios.....	
Objetivo.....	
a) Bono por productividad.....	
b) Bono de productividad grupal.....	
1.1.2. Incentivos no monetarios.....	
Objetivo.....	
a) Programa de cursos y seminarios personalizados.....	
Objetivo.....	
b) Programa de promoción por merito.....	
Objetivo.....	
1.2. Programa de capacitación y adiestramiento.....	
Objetivo.....	
a) Programa de capacitación.....	
Objetivo.....	
b) Programa de adiestramiento.....	
Objetivo.....	
1.3. Programa de actividades en grupo.....	
Objetivo.....	
1.3.1 Programa de actividades internas.....	
Objetivo.....	
a) Reuniones de fortalecimiento grupal.....	
Objetivo.....	



b) Viernes feliz.....	
Objetivo.....	
1.3.2. Programa de actividades externas.....	
Objetivo.....	
a) Actividades deportivas.....	
2.- Fase II Implementación del plan de motivación laboral.....	
Objetivo.....	
2.1. Responsables.....	
2.2. Responsabilidades de las áreas involucradas.....	
a) Gerencia de centro de servicio.....	
b) Supervisor de oficina comercial.....	
c) Gerente de Talento Humano.....	
2.3. Políticas de aplicación de las estrategias motivacionales.....	
2.4. Tiempo de ejecución de las estrategias motivacionales.....	
2.4.1 Incentivos monetarios y no monetarios.....	
2.4.1.1 Incentivos monetarios.....	
a) Bono por productividad.....	
b) Bono de productividad grupal.....	
2.4.1.2 Incentivos no monetarios.....	
a) Programa de seminarios y cursos personalizados.....	
b) Programa de promoción por merito.....	
2.4.2. Adiestramiento y capacitación.....	
2.4.2.1 Cursos de capacitación.....	
2.4.2.2. Cursos de adiestramiento.....	
2.4.3. Actividades en grupo.....	
2.4.3.1. Actividades internas.....	
a) Reunión de fortalecimiento grupal.....	
b) viernes feliz.....	
2.4.3.2 actividades externas.....	

a) Actividades deportivas.....	
3.- Fase III Evaluación y control del plan de motivación laboral.....	
Objetivo.....	
3.1. Aplicación de instrumentos de evaluación y control.....	
Objetivos.....	
3.2. Análisis de los resultados.....	
Objetivo.....	
3.3. Toma de decisiones.....	
3.4. Viabilidad de la propuesta.....	
a) Factibilidad técnica.....	
b) Factibilidad financiera.....	
BIBLIOGRAFÍAS.....	
ANEXOS.....	
A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	
Cuestionario.....	
B. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	
Juicio de Experto.....	
Constancia de Validación.....	
C. PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	
Coeficiente Alpha de Cronbach.....	
D. IMAGENES DE APLICACIÓN PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL....	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de las Variables en Estudio.....	
2	Población de Estudio.....	
3	Criterios de Confiabilidad.....	
4	Variable Clima Organizacional en la Dimensión Liderazgo.....	
5	Variable Clima Organizacional en la Dimensión Comunicación...	
6	Variable Clima Organizacional en la Dimensión Toma de Decisiones.....	
7	Variable Clima Organizacional en la Dimensión Manejo de conflictos.....	
8	Variable Clima Organizacional en la Dimensión Trabajo en Equipo.....	
9	Variable Satisfacción Laboral en la Dimensión Motivación.....	
10	Variable Satisfacción Laboral en la Dimensión Condiciones Favorables de Trabajo.....	

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA  
EMPRESA CORPOELEC COJEDES

**Autor:** María Torrealba  
**Tutor:** Eduardo Merchán  
**Año:** 2017

### RESUMEN

El buen manejo de una organización depende de la gerencia y los empleados. Los logros que se alcanzan en una institución tienen relación con el clima laboral y la satisfacción de sus trabajadores. Actualmente, en Venezuela a nivel de la Administración Pública se han suscitado cambios políticos y legales que inciden en el ambiente laboral y en consecuencia en la sociedad. El presente estudio tuvo como propósito Determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la empresa CORPOELEC Cojedes, estuvo enmarcado en el tipo de estudio descriptivo y un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por Linieros, personal administrativos, técnicos, Ing. electricistas y lectores-cobradores. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los trabajadores el cual estuvo constituido por 24 preguntas policotómicas cerradas a la población de 23 trabajadores; el cual se sometió a validación por juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, resultando una fuerte confiabilidad de 0,86, arrojando un clima organizacional positivo y presentando una insatisfacción laboral. El Supervisor de la Oficina Comercial Tinaquillo no posee un Liderazgo específico sino que se pasea por varias cualidades de los Liderazgo Autoritario Paternalista, Participativo y Consultivo y Participación Grupal presentando ausencia del Liderazgo Autoritario Explotador.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

VICE-RECTORATE OF INFRASTRUCTURE AND INDUSTRIAL PROCESSES  
COORDINATION OF POSTGRADUATE AREA  
SKILL IN ADMINISTRATION  
MENTION: GENERAL MANAGEMENT

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE LABOR SATISFACTION IN THE  
WORKERS OF THE TINAQUILLO COMMERCIAL OFFICE OF THE COMPANY  
CORPOELEC

**Author:** María Torrealba

**Tutor:** Eduardo Merchán

**Year:** 2017

**ABSTRACT**

Good management of an organization depends on management and employees. The achievements that are achieved in an institution are related to the work environment and the satisfaction of its workers. Currently, in Venezuela at the Public Administration level, political and legal changes have occurred that affect the work environment and consequently in society. The purpose of this study is to determine the organizational climate and job satisfaction among workers at the TPOquillo service center of the company CORPOELEC, based on the type of descriptive study and a non-experimental field design. The study population consisted of Linieros, administrative staff, technicians, Ing electricians and readers-collectors. The information was collected through a questionnaire addressed to the worker, which consisted of 24 closed-polynomial questions to the population of 23 workers; which was subject to validation by expert judgment. Reliability was measured through Cornbrash's alpha coefficient, resulting in a strong reliability of 0.86, yielding a positive organizational climate and presenting job dissatisfaction. The Supervisor of the Commercial Office Tinaquillo does not have a specific Leadership but walks through several qualities of the Paternalistic, Participative and Consultative Authoritarian Leadership and Group Participation presenting the absence of the Exploitative Authoritarian Leadership.

**KEYWORDS:** Organizational climate and Job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la globalización, en los últimos años, se observa que crece el interés en las organizaciones por enfocar la atención al capital humano que trabaja en dichas organizaciones. Paulatinamente, se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es importante prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal de los trabajadores.

Por tal motivo, es que, los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan imprescindibles, porque propician en los empleados expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyendo así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para subsistir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.

Hoy en día, aún existen instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral y compromiso organizacional, y en realidad son aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Es así como las organizaciones están llamadas a establecer estrategias que permitan observar el sinnúmero de variables que se generan dentro de su funcionamiento y que de una u otra manera influyen, negativa o positivamente, al normal funcionamiento administrativo-productivo-interaccional que se establece dentro de esta.

Toda institución tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten los elementos claves de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Entre ellos la

satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de Compromiso y productividad que esta tenga.

Se hace notar, que el estudio se encuentra estructurado por capítulos de acuerdo a lo siguiente:

Capítulo I: El Problema; Aquí se señala el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Objetivos de la Investigación: General y Específicos, Justificación de la Investigación.

Capítulo II: Marco Referencial; Se desarrollan los antecedentes de la investigación, las Bases Teóricas, bases legales y el sistema de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico; Aquí se describe el marco metodológico que sustenta el desarrollo de la investigación.

Capítulo IV: Análisis de los Resultados; Se deriva información por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos utilizados.

Capítulo V: Propuesta del Plan de Motivación Laboral; muestra el cumplimiento del objetivo específico de la investigación y la solución de la problemática presentada; igualmente se indica por el autor las Conclusiones y Recomendaciones en la respectiva investigación.

Y por último se describen las referencias y los respectivos anexos



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema

El mundo del trabajo se ha convertido en un punto de referencia para entender las conductas de los individuos. Los estilos de vida han cambiado drásticamente y se ha alterado global y significativamente la calidad de vida de las personas. Lograr una mayor satisfacción en el trabajo será un paso positivo a favor de la calidad humana (Romero, 2001, p. 17-23 ).

Por el contrario, si las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo no satisfacen necesidades y expectativas pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa. Pero son los seres humanos quienes aportan un conjunto de factores sociales del riesgo, aquí se encuentran aspectos individuales de las personas: cuánto han aprendido y materiales en que se realiza el trabajo no satisfacen necesidades y expectativas pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa.

El tema de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio. Es difícil separar el aspecto de la satisfacción en el trabajo del por igual complejo tema de la motivación en el trabajo. Los factores de la organización del trabajo tales como las políticas internas de la empresa, la estructura administrativa, las relaciones con los demás, la inseguridad en el empleo, las condiciones físicas de trabajo, y la calidad de la supervisión pueden conducir a la insatisfacción laboral (Byrne, 2006, p. 4-11).

En la actualidad el trabajo y como consecuencia sus elementos –materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración – han sufrido cambios sustantivos que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción en el trabajo. Es posible observar en las empresas que se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo (López y Ferrer, 2007, p. 51-52).

Las consideraciones antes expuestas configuran un panorama de factores que influyen decididamente en la percepción del trabajador para definir su nivel de satisfacción cuando interacciona con el medio donde trabaja.

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975, p. 447-479).

Para este efecto, el clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la empresa.

Dentro del marco de la estructura del Estado Venezolano, la forma de la Administración Pública admite la Centralización; entendiéndose esta como: La acción de reunir o concentrar en un solo órgano, todos los asuntos de índole político y administrativo; es decir, que existe un único órgano superior capaz de tener bajo su mando todas las funciones, competencias y controles, con respecto a los demás órganos que integran la Administración Pública Venezolana.

En la Actualidad CORPOELE posee una cantidad aproximada de 342 trabajadores que se encuentran distribuidos en las diferentes Gerencias Estadales que integran esta empresa de servicio, esto se ha presentado que los Líderes que han pasado por las distintas Gerencia de cada unidades

funcionales de la misma, no le han prestado la suficiente importancia al personal que labora dentro de ella. Esta situación ha causado que los trabajadores, de la organización objeto de estudio, tiendan a ser actividades rutinarias en el funcionamiento del mismo por varios años, sin manifestar o exponer sus ideas hacia sus superiores para mejorar las actividades, a pesar que dentro de la misma existen personales que están en constante superación profesional financiados o no por la dicha institución.

Es por esto que se ha podido observar que los trabajadores de esta empresa de servicio se encuentran desmotivados por cualquier razón, y a su vez esto hace que se genere un clima organizacional desfavorable de tensión o de apatía que se ve reflejado inmediatamente en la productividad organizacional. Por esta razón, a medida que avanza el siglo XXI las empresas toman en cuenta la motivación de su personal como una valiosa e importante herramienta para el logro de las metas y objetivos planteados.

Por eso es importante que las Gerencias Nacionales conozcan las necesidades y los requerimientos de sus trabajadores tanto dentro como fuera de sus puestos de trabajo y de qué forma esta puede contribuir a mejorar la calidad del ambiente laboral y la satisfacción en el que se desempeña su personal.

“Para que una empresa o institución, funcione de manera efectiva y logre así todas sus metas, debe existir una política de recursos humanos que sea capaz de promover un adecuado ambiente de trabajo en la que el personal, se sienta más motivado hacia el logro de sus actividades y predomine un clima organizacional satisfactorio” (Según Melinkoff; R. ,2008p.67).

En este sentido, las instituciones públicas del estado venezolano, se encuentran reorganizándose y enmarcando los procesos internos en función de una mejor operatividad. Todo ello es posible, propiciando una constante motivación laboral del talento humano, por el hecho de ser los responsables de llevar a cabo la mayor parte los procedimientos que se requieren para la obtención de una mayor rentabilidad y productividad. En esto radica la importancia de los departamentos de administración de personal y recursos humanos, y la necesidad de que estos mantengan una política uniforme y coherente, orientada hacia la motivación de los trabajadores.

Los factores que motivan a los individuos que laboran dentro de una empresa pueden ser muy diferentes entre sí, pero sin duda, estos pueden encontrarse afectados positiva o negativamente dependiendo del desarrollo del clima organizacional y la satisfacción laboral donde se desenvuelven. Es por ello, que las prácticas administrativas que se desarrollan dentro de las empresas deben estar dirigidas a favorecer el ambiente organizacional, la motivación para así de esta manera, responder positivamente a los factores motivacionales del personal para que estos puedan desempeñar sus funciones y actividades diarias sin inconvenientes. Así también se afecta positivamente el desempeño de la organización en general.

De acuerdo a esto surge la necesidad de evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de CORPOELEC Cojedes. De ahí que esta investigación propone buscar respuestas a las siguientes interrogantes:

## **1.2.- Interrogantes de la Investigación.**

- ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores acerca de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, conflicto y las condiciones favorables en su ambiente de trabajo?
- ¿Qué dinámica laboral propician los elementos investigados del clima organizacional.
- ¿Qué nivel de satisfacción laboral expresan los trabajadores?
- ¿Qué tipo de relación se establece entre el clima organizacional imperante y la satisfacción laboral referida por los trabajadores de la misma?
- ¿Cuál es la necesidad de proponer un Plan de Motivación Laboral para los trabajadores?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral que sienten los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.

## Objetivos Específicos

- Establecer la percepción que tienen los trabajadores con relación al clima organizacional de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes, según los siguientes componentes: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflicto y las condiciones favorables de trabajo.
- Precisar la dinámica laboral que se genera por la percepción de los trabajadores investigados en cuanto a la fusión de los componentes estudiados del clima organizacional de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.
- Estimar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes. con respecto a la percepción que tienen de cada uno los componentes investigados del clima organizacional.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral en relación al clima organizacional en la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.
- Diseñar y evaluar de Motivación Laboral para los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la empresa.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

El grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad general de la empresa y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño en la misma. Para que, en una empresa, pueda obtener la máxima capacidad productiva y operacional, se hace necesario asegurar a quienes tienen a su cargo esta tarea, es decir, los trabajadores, tengan los incentivos y motivación suficiente para llevarla a cabo con éxito. Si la satisfacción laboral es poca o no existe se produce la insatisfacción, la cual puede incidir en un insuficiente aporte por parte de los trabajadores a los logros de la empresa.

La insatisfacción laboral tiende a ser usual en las empresas públicas y privadas de Venezuela, observándose de manera frecuente las exigencias, por múltiples causas, por parte de la masa trabajadora ante los patronos, por sentir disconformidad, entre otras, por el incumplimiento de las adecuadas condiciones de trabajo. En este mismo orden, la frustración que sufre el trabajador(a) insatisfecho puede llevarlo a presentar cambios en la conducta que pueden manifestarse de diferentes maneras.

En consecuencia, la investigación tiene como objetivo principal Determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral que sienten los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.

Además, se indagó sobre algunos aspectos específicos del trabajo y del trabajador que pudieran estar incidiendo en forma negativa en la satisfacción laboral, y de esta manera ofrecer a los niveles gerenciales y de Recursos



Humanos correspondientes a la información necesaria, a fin de poder hacer intervenciones oportunas que contribuyan al desarrollo del recurso humano, conduciéndolo hacia un mejor grado de motivación y que al mismo tiempo se sientan satisfechos y orgullosos de lo que están haciendo, lo cual vendrá a garantizar la entrega de resultados óptimos y un producto de trabajo de calidad.

Otra razón, que justifica la realización del trabajo realizado radica en la escasez de estudios llevados a cabo en este campo en el país, lo cual pone de manifiesto la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva orientada en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mediante la identificación y evaluación de aquellos factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores del Servicio Eléctrico como participantes activos en la productividad de unas de las empresa estratégicas del país.

Sobre la base de lo expuesto, esta propuesta de investigación estuvo plenamente justificada y tuvo como objetivo fundamental evaluar el nivel del clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de servicio eléctrico como lo es CORPOELEC Cojedes con el cual se propondrán recomendaciones que aportarán beneficio a la fuerza laboral al mejorar sus condiciones de trabajo, específicamente en la disminución del riesgo psicosocial y en el aumento de la productividad laboral.

Los resultados de esta investigación podrán servir de base para hacer recomendaciones a la Gerencia Nacional de Talento Humano, así como el establecimiento de una política de servicios al personal, tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados y así acompañar de una manera más efectiva el proceso de gestión del recurso humano. Asimismo, servir a los niveles gerenciales, en especial el administrativo y operacional, identificar y fortalecer

acciones que promuevan el aumento de la satisfacción laboral, particularmente en áreas como la supervisión y las relaciones de trabajo. Asimismo, se pretende que la investigación sirva como referencia a otras empresas locales y nacionales que tengan interés en el problema planteado y en buscar soluciones al mismo.

Desde el punto de vista político, económico y social del país, cabe destacar que en el Plan Socialista de Desarrollo, Económico y Social de la Nación, para el periodo 2013-2019 dentro del Objetivo Nacional 2.2 hace referencia con el objeto en estudios donde explica que se debe Construir una sociedad igualitaria y justa y en sus objetivos estratégicos y generales 2.2.1.3 y 2.2.1.6 donde se debe Garantizar la formación colectiva en los centros de trabajo, favoreciendo la incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador; además de debe Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y un ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones laborales y de seguridad social gratificantes.

Desde el punto de vista académico, las líneas de investigación del tema en estudios como lo es el clima organizacional y la satisfacción laboral se basaran en la Gerencia Empresarial y Social y la Gerencia Publica ya que los trabajadores a estudiar pertenecen a una empresa de servicio que se encuentra diseccionada por el estado Venezolano bajo una administración centralizada.

Asimismo, se pretende que la investigación sirva como referencia a otras empresas locales y nacionales que tengan interés en el problema planteado y en buscar soluciones al mismo. Igualmente, este estudio se hace pertinente dado los cambios y transformaciones de orden económico, político y social que tienen lugar en nuestro país, los que inciden en la productividad y

competitividad de las organizaciones y empresas, para lo cual es presumible que las instituciones de la Administración Pública no escapan a las consecuencias de tales cambios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen abundantes antecedentes sobre investigaciones teóricas y aplicadas que analizan el clima organizacional, Cultura organizacional y satisfacción laboral investigados en variados lugares a nivel nacional y a nivel internacional como instituciones educativas, públicas, instituciones de salud, empresas privadas y públicas entre otros.

Pérez y Rivera (2013) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, presentaron su investigación titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, PERÍODO 2013” Los resultados obtenidos evidencian que existe un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Esta investigación se relaciona con el presente ya que toma el clima organizacional y la satisfacción laboral como puntos importantes y su relación entre si para que cualquier organización obtenga excelentes resultados a futuros para el buen funcionamiento de la misma.

Barrios (2012) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en

Administración Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, presentó la siguiente investigación Titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE VALENCIA. Los resultados aportan una visión positiva de la relación que se presenta entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de esta institución pública, lo que se constituye en un ambiente laboral que propicia un adecuado marco laboral para el logro de los metas de este Dirección y, por lo tanto, facilita que la Alcaldía logre los objetivos propuestos. Esta investigación hace un buen aporte a nuestro tema en estudio, ya que toma unos componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral para que se estudien y se tomen en consideración para que la organización logre sus objetivos a futuro. A su vez que la tomo como referencia para mi investigación ya que es institución pública y nosotros somos empresa de servicio considero que le dará un buen aporte a la misma.

Reyes (2013) en su trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Rafael Beloso Chacín, presentó la siguiente investigación Titulada: SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGIA PÚBLICOS. El propósito de esta investigación se puede evidenciar la existencia del compromiso organizacional, sin embargo los empleados expresaron que casi siempre la insatisfacción produce deterioro en el desempeño y ambiente laboral, por lo que el reconocimiento hay que reforzarlo. Por ende se recomienda promover la motivación a través de distintos tipos de reconocimientos como entrenamiento, recreación, bonos, aumentos salariales, entre otros, para mejorar la forma de reconocer el trabajo de los empleados, aumentado así el sentido de pertenencia incrementando la

motivación. Esta investigación hace un buen aporte a nuestra investigación porque son los temas en estudio de la misma y más que vienen de instituciones públicas a nivel educativo.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

A continuación se exponen y analizan algunos aspectos teóricos que servirán de base y fundamento para analizar la realidad detectada a través de las variables de investigación.

### **Clima Organizacional**

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si éstos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Según Rodríguez (1999, p.159) clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, la describen y diferencian de otras organizaciones, éstas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y

objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización como macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros e intra-organización estructurales, comerciales, individuales y psicosociales. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las instituciones.

Sin embargo, la sociedad moderna está constituida por organizaciones, que presentan como componentes constitutivos: el recurso humano, el equipo material o físico, el sistema normativo y la actividad de producción: Los gerentes deben ser sensibles al clima de su propia organización, deben estar enfocados a dos determinantes como son la orientación a la tarea y la orientación hacia las relaciones.

### **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional; éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual, tiene una gran variedad de consecuencias para las organizaciones en la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación. Cada una de estas dimensiones según Goncalves (2000) se relaciona con propiedades de la organización, tales como: a) Estructura organizativa; b) Responsabilidad; c) Recompensa; d) Desafío; e) Relaciones Interpersonales; f) Cooperación; g) Estándares; h) Conflictos e i) Identidad.

En este orden de ideas, Goncalves (ob. cit.) señala que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios, planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influya en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

La Administración de Recursos Humanos (ARH), según Chiavenato (2006), es la administración de las personas que son parte de las organizaciones, en las que representan distintos roles o cargos. En este sentido, este autor refiere que influyen sobre las personas que participan de ellas, ya que pueden pasar un gran parte de sus vidas dentro de las mismas. La ARH se aplica dentro de tal contexto institucional y a las personas que se encuentran en éstas. En consecuencia, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH y de todos los procesos que ocurren en ellas, incluyendo el clima laboral.

Una organización está conformada y hecha por seres humanos con la idea de cooperar unos con otros y lograr objetivos comunes, ya que las personas son seres sociales y necesitan de estas uniones para lograr determinados fines, que en forma individual no los podrían alcanzar. Por lo tanto, una organización se puede definir como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, donde la cooperación recíproca entre ellos es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 2006). Una organización sólo existe cuando: a) Hay personas capaces de comunicarse; b) Están



dispuestas a actuar conjuntamente y c) Desean obtener un objetivo común. Las organizaciones son una de las más complejas instituciones sociales que el hombre ha construido y sus diferencias dependen del contexto y de la época, ya que las organizaciones de hoy no son iguales a las de ayer y quizás no sean iguales a las de mañana.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Ésta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p.77).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Para el estudio del Clima Organizacional se consideró las siguientes dimensiones, como ya se expresó en el Planteamiento del problema. A continuación se procede a una revisión teórica de los mismos.

#### **Liderazgo**

En las organizaciones empresariales o no. la influencia que poseen los gerentes o directivos, a nivel de las personas que trabajan bajo su dirección es altamente decisiva para crear el clima organizacional. Los valores que ostentan la empresa o institución, son determinados en la práctica en la dirección de la organización. El valor contextualiza es una esencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no es para la institución o empresa, guía las acciones y se espera que influya el comportamiento de los empleados en esa dirección establecida, con el fin de cumplir los objetivos de la Organización.

Un liderazgo, por lo tanto, es un proceso en el cual hay una marcada influencia de una persona sobre otras para alcanzar una meta determinada. Por esto, un líder debe tener la calidad de ser efectivo, ejercer la gerencia o dirección que significa manejar problemas, organizar, controlar la organización, saber cómo dirigir trabajos de los trabajadores, ser el cerebro de la organización, en cuanto al manejo de la misma.

Para los fines de la investigación se utilizó el esquema de tipos de liderazgo del mismo autor (Likert, 1967), es decir:

- **Autoritario explotador:** la dirección no deposita confianza ni valora a sus empleados, el clima es de temor, no hay interacción entre superiores y empleados, la toma de decisiones está centralizada en los jefes solamente.
- **Autoritario paternalista:** existe confianza entre la jefatura y los subordinados, se dan recompensas y castigos a manera de motivación a los empleados, muchos mecanismos de control sobre los trabajadores, Pareciera haber un buen clima que luce como estable y bien estructurado. Se manipulan a los empleados según necesidades sociales que tengan.
- **Participativo y consultivo:** los jefes tienen confianza en los empleados, Hay cierto rango de participación en la toma de decisiones, pero específicas. Hay delegación en parte de la autoridad gerencial. Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de estima de los empleados, y se funciona en base a objetivos bien claros por logro.
- **Participativo grupal:** Se da total confianza a los empleados, se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones. La comunicación fluye de manera importante en toda la organización: Una forma resaltante de motivar a los subordinados la constituye la

participación, trabajando en función de logro de los objetivos de la organización, con énfasis en el rendimiento para alcanzar dicho fin. Las relaciones de trabajo son basadas en la amistad y compañerismo, independientemente del nivel jerárquico. Se comparte la responsabilidad por las decisiones tomadas. Hay una participación estratégica y se trabaja en equipo, lo que aumenta una buena interacción entre los empleados. (p 117)

### **Motivación**

Las motivaciones están íntimamente vinculadas con las necesidades humanas, y por lo tanto referidas al comportamiento organizacional, se reflejan como fuerzas que actúan sobre el recurso humano, determinando formas de conductas específicas encaminadas hacia el logro de las metas. En las organizaciones, la tarea de la gerencia debe estar orientada a la instrumentación de programas de incentivos a sus trabajadores a objeto de estimular un comportamiento organizacional que permita elevar la productividad de las empresas. En tal sentido Ivancevich (1996, p.32), define que “La motivación es un término que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Esto conlleva, a que los gerentes motivan a sus subordinados a realizar aquellas tareas y actividades de manera satisfactoria, mediante incentivos laborales, sistemas de recompensa, entre otros, bajo los efectos de los impulsos y deseos inducidos.

En cuanto a Chiavenato (2006, p.34), plantea que “La motivación está muy ligada al concepto de Clima Organizacional” significa que cuando se tiene una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración entre otros, por impedimentos

para la satisfacción de necesidades, dentro del clima organizacional existen diferentes estados de depresión, desinterés, apatía y descontento. Por lo tanto, el clima organizacional será favorable cuando proporcionen la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y será desfavorable cuando ocurra lo contrario.

Según Koontz (1999, p.462), la motivación "es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a los subordinados, es decir, que realizan aquellas cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a ellos a actuar en la forma deseada". En el trabajo, la motivación es preponderante, al ser la actividad laboral en la que se desempeña la mayor parte de nuestras vidas.

Para esta investigación, se utilizó la Teoría de la Equidad de Adams (1963). El término equidad se define como la relación que hay entre los insumos laborales del trabajador y las recompensas laborales. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas analizan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Adams plantea en la Teoría de la Equidad que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de la relación esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones similares. Dicho de otra forma, la teoría de la equidad expresa que hay un justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado en los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el

reconocimiento, etc.). Según la teoría, la búsqueda de este equilibrio facilita una sólida y productiva relación entre la empresa y el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el trabajador da a la empresa con lo que la misma le devuelve.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo. En conclusión, la Teoría de la Equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otros trabajadores.

### **Trabajo en equipo**

Se puede decir que el trabajo en equipo está referido a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo implica constituir grupos pequeños de personas que hacen una tarea similar en una misma función o unidad, integrados a veces por un supervisor o gerente. Pueden reunirse periódicamente, sea para identificar problemas de calidad en los procesos bajo su responsabilidad o evaluar los objetivos logrados, contribuyendo a que tomen decisiones respecto a los resultados logrados.

Se debe tomar en cuenta que al trabajar en equipo, hay que considerar los aspectos de participación, liderazgo, calidad de las decisiones, objetivos alcanzados, y muy importante tener la capacidad de escuchar a los demás integrantes del equipo. Un equipo de trabajo adecuado necesita ciertos requisitos como son la membresía, las tareas que debe realizar y la cohesión, como elementos que dan características a un grupo de trabajo Parafraseando a Gómez y Acosta (2003), las ventajas esenciales, del trabajo en equipo, tanto

para los individuos como para las organizaciones son: Para los individuos:

- ✓ Menor tensión pues se comparten los trabajos más difíciles.
- ✓ La responsabilidad es compartida pues se buscan soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ✓ Es más gratificante por haber tomado participación en un trabajo sí resulta bien hecho.
- ✓ Hay posibilidad de compartir incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ✓ Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.
- ✓ Las decisiones tomadas con la participación de todos los que integran el equipo son mejor aceptadas que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- ✓ Se dispone de más información pues en el grupo habrá mayor cantidad de datos que en cualquiera de sus miembros al estar en forma separada.
- ✓ En el trabajo en equipo fluyen diferentes puntos de vista para tomar decisiones, lo que puede hacer más interesante el trabajo.
- ✓ Se logra el intercambio de opiniones y se respetan las ideas de los otros
- ✓ Al haber más integración entre los compañeros de trabajo, se obtiene un mayor conocimiento sobre los demás, permitiendo conocer sus aptitudes y actitudes.

Para las empresas y organizaciones:

- ✓ Se aumenta la calidad del trabajo realizado al tomarse las decisiones por consenso.

- ✓ Hay fortalecimiento del colectivo y compromiso con la institución. .
- ✓ Se minimiza el tiempo para investigar alternativas, logrando en menor tiempo también las soluciones.
- ✓ Disminuyen el gasto organizacional.
- ✓ Existe un mayor conocimiento del personal e información organizacional.
- ✓ Hay mayor apertura a las maneras de enfocar un problema.
- ✓ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✓ Hay una mayor disposición a la aceptación de las soluciones. Sin embargo, también en el trabajo en equipo se presentan desventajas tales como:
  - ✓ Pueden tomarse las decisiones de forma apresurada y prematura.
  - ✓ A veces algunas personas domina la escena de la discusión de los problemas e influye demasiado en los restantes miembros.
  - ✓ Se puede llegar a consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo sin llegar a una conclusión.
  - ✓ A veces la discusión retrasa la puesta en marcha.
  - ✓ Pueden existir presiones externas e internas al equipo sobre algunos miembros del equipo.
  - ✓ La responsabilidad de la decisión tomada llega a ser ambigua porque queda diluida entre todos los que conforman el grupo.

No obstante, estas desventajas, frecuentes en los grupos de trabajo tienden a desaparecer en los equipos cuando llegan a cierto nivel de madurez. Al formar un equipo, para que trabajen en conjunto, es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada uno de ellos. Algunos equipos de trabajo se constituyen para realizar tareas concretas, otros



para asesorar y otros para gestionar. Para que haya una buena participación en el equipo, hay que evitar que la misma tienda a ser disfuncional, que altere la capacidad del equipo para trabajar en conjunto.

Por lo tanto, se debe suprimir, según Rivas (2010, p.7):

- ✓ La agresividad, en forma directa como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- ✓ El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- ✓ La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- ✓ La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

Por último, en el trabajo en equipo y para fomentar el compañerismo es muy importante la función que realizan los líderes. Ellos deben trabajar para que exista acuerdo sobre los objetivos a lograr, que éstos sean claros, así como que todos los participantes en el equipo se sientan comprometidos e implicados con las tareas a desarrollar en grupo.

## **Comunicación**

La comunicación juega un importante rol en el proceso de la interacción humana, y pos supuesto para el funcionamiento interno de las empresas, donde

es preciso que los mensajes orales o escritos sean dichos con mínima distorsión, a fin de lograr un desempeño eficiente en la organización.

La comunicación es reflejo de una estrategia para emisores y receptores unan sus esfuerzos para el bien común de la organización. Una buena y adecuada comunicación es un pilar fundamental para cumplir con los objetivos de cualquier empresa. Ayuda a cumplir con las funciones administrativas, con la producción en términos de alcanzar las metas fijadas, facilita el desarrollo planes, consolida los recursos humanos en forma eficaz y eficiente. Partiendo de la comunicación, se puede se puede dirigir, orientar, motivar y lograr un clima organizacional que incentive la participación del personal.

Además para que funcione la organización y se cumple los objetivos y metas tanto comerciales, operativos, financieros, o sociales, se necesita una red de información que fluya de manera adecuada y permita que la comunicación entre sus individuos sea eficaz.

Chiavenato (2006, p.64)) señala que la comunicación "es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste la comprenda". Así mismo, la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Por lo tanto, se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y la arquitectura de la organización está acorde para que la comunicación esté integrada a los objetivos que persigue. Además, se deberá desarrollar bueno canales de comunicación, repercutiendo así en una mejor percepción que tienen los empleados de la organización.

Según Chudren y Sherman (1996) los tipos de comunicación son la formal y

la informal. Así, mismo la comunicación puede ser ascendente y descendente. Ambas categorizaciones tiene que ver con la estructura gerencial y departamental que tiene las organizaciones.

### **Toma de decisiones**

Puede definirse como el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico. La administración participativa permite la inclusión de los miembros de una organización en la toma de decisiones. En ella los subordinados pueden compartir activamente en la capacidad de decidir sobre asuntos importantes para la organización junto con la jerarquía gerencial o directiva, lo que supone que los empleados tenga la inteligencia, formación técnica, habilidades de comunicación y otras cualidades según el caso a discutir, para que su participación sea efectiva, sobre todo cuando se trate de decisiones que sean vitales para la empresa y cuando se vaya a discutir sobre aspectos que afecten la planilla laboral.

En tal sentido, Keit (1999, p. 265) dice que "unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúnen con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas".

Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esto, entender como toman decisiones las personas es útil para explicar y pronosticar su comportamiento. Bajo algunas situaciones de decisión, los individuos siguen el modelo racional de toma de decisiones, el cual describe como las personas deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado; partiendo de definir

un problema, identificar criterios de decisión, evaluar dichos criterios, generar alternativas posibles y calificarlas para tomar una decisión final maximizadas.

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, ya que relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevara al futuro; la toma de decisiones también se basa en el pasado, las experiencias de la organización tanto positivas como negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. En todo este proceso la información es fundamental para que las decisiones tomadas sean efectivas.

### **Teoría de la Satisfacción Laboral de Robbins**

Según Robbins (2006), la satisfacción laboral designa básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo y la describe como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

En este sentido la satisfacción laboral ha sido definida como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes

de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, ob. Cit.).

Otro factor importante es el liderazgo, en las organizaciones la influencia que crean los gerentes en las personas es decisiva para fundar el clima de la institución, ya que los valores son determinados en la dirección de la organización debida a que se contextualiza la esencia sobre lo que es apropiado y lo que no es, guiando las acciones y el comportamiento de los empleados a fin de cumplir los objetivos de la organización.

Un liderazgo, es un proceso en el cual existe una influencia de una persona sobre otra para alcanzar una meta determinada, es por eso que un líder debe tener calidad de líder efectivo y ejercer la gerencia que significa manejar cosas, mantener orden, controlar la organización y dirigir trabajos de otros. Igualmente sucede con la comunicación, proceso esencial para el funcionamiento interno de las empresas, definida por Robbins (ob. cit.) como transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que éste último comprenda de manera sencilla, centrando su atención en el emisor de la comunicación en la transmisión del mensaje y el receptor del mismo; destacándose la importancia del ruido y las barreras que interfieren en la buena comunicación y a la retroalimentación comunicacional.

Robbins (ob. cit.) describe que no es exagerado decir que la función de la comunicación, es el medio, en el cual se unifica la actividad de una empresa, señala que es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio y se realiza las metas. La comunicación siempre es un proceso de dos direcciones; la gestión supone que uno se comunica para que las cosas se lleven a cabo, para transmitir y obtener información, tomar decisiones, alcanzar

acuerdos y forjar relaciones. Además, para que funcione la organización y se cumplan los objetivos y metas tanto comerciales, operativos, financieros o sociales, se necesita una red de información que fluya de manera adecuada y permita que la comunicación entre sus individuos sea eficaz.

En este orden de ideas, otro factor de relevancia es la motivación en las organizaciones, una de las tareas de la gerencia debe estar orientada a la instrumentación de programas de incentivos a sus trabajadores a fin de estimular un comportamiento organizacional que permita elevar la productividad de las empresas.

En este sentido, Ivancevich (1996, p.32) define “La motivación como impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Esto conlleva a que los gerentes motiven a sus subordinados a realizar aquellas tareas y actividades de manera satisfactoria, mediante incentivos laborales, sistemas de recompensa, bajo los efectos de los impulsos y deseos inducidos.

Por su parte, Chiavenato (2006, p.34) plantea que “La motivación está muy ligada al concepto de clima organizacional”. Destacando que cuando se tiene una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración entre otros. Además, señala por impedimentos para la satisfacción de necesidades, dentro del clima organizacional existen diferentes estados de depresión, desinterés, apatía y descontento. Por lo tanto, el clima organizacional será favorable cuando proporcionen la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y será desfavorable cuando ocurra lo contrario.

En este orden de ideas, Chiavenato (ob. cit.) refiere que los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esto entender como toman decisiones

las personas es útil para explicar y pronosticar su comportamiento. Bajo algunas situaciones de decisión, los individuos siguen el modelo racional de toma de decisiones el cual describe como las personas deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado; partiendo de definir un problema, identificar criterios de decisión, evaluar dichos criterios, general alternativas posibles y calificarlas para tomar una decisión final maximizadas.

Chiavenato (ob. cita) también destaca que el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, ya que relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevara al futuro; también se basa en el pasado, las experiencias de la organización tanto positivas como negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por esta razón, en todo este proceso la información es fundamental para que las decisiones tomadas sean efectivas.

Aunado al párrafo anterior, Chiavenato (ob. cit.) señala que el trabajo en equipo implica constituir grupos pequeños de personas que hacen un trabajo similar en una misma función o unidad, integrados por un supervisor o gerente y sus supervisados, los cuales se pueden reunir periódicamente para identificar problemas de calidad en los procesos bajo su responsabilidad. Proponer mejoras a los problemas identificados. Se debe tomar en cuenta que cuando se trabaja en equipo considerar siguientes aspectos: participación, liderazgo, calidad de las decisiones, objetivos alcanzados y, muy importante, escuchar.

Es de resaltar que junto a los aspectos antes citados, se deben tener presentes en los empleados, funcionarios y trabajadores la actitud hacia el cambio y el compromiso de asumir nuevos retos dentro de la organización.

### **2.2.3 BASES LEGALES**

En la actualidad, en Venezuela existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales de las empresas o instituciones con su personal, las cuales es necesario tomar en cuenta con la ejecución de esta investigación: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica del Trabajo del Trabajo (2012), El Plan de la Patria período 2013-2019 y la LOPSYMAT (2005), Para tal efecto se mencionan algunos artículos establecido dentro de estas leyes que sustenta el estudio.

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su art N° 89, establece que “El trabajo es un hecho social y gozara de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores”.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en su artículo N° 18, estable que “El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”.

Plan de la Patria periodo 2013-2019 dentro del Objetivo Nacional 2.2 hace referencia con el objeto en estudios donde explica que se debe Construir una sociedad igualitaria y justa y en sus objetivos estratégicos y generales 2.2.1.3 y 2.2.1.6 donde se debe Garantizar la formación colectiva en los centros de trabajo, favoreciendo la incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador;



además de debe Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y un ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones laborales y de seguridad social gratificantes.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en su artículo 53 reza lo siguiente: “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas”. En este mismo orden, la frustración que sufre el trabajador(a) insatisfecho puede llevarlo a presentar cambios en la conducta que pueden manifestarse de diferentes maneras.

#### **2.2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

En el presente trabajo es necesario definir nuestras variables de estudio, para un desglose de las mismas y así tener una mejor comprensión del fenómeno a estudiar.

Para Ramírez (1994), el proceso de Operacionalización, se lleva a cabo de la siguiente manera: Se descompone la variable en estudio en las dimensiones que la componen. Entonces una dimensión representa los rasgos característicos de la variable en estudio. Son las diferentes facetas de la realidad, lo cual permite conocer los aspectos cualitativos de cada variable. (p. 54)







### Cuadro N° 1 Operacionalización de la Variables de Estudio

**Objetivo General:** Determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral que sienten los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	
Establecer la percepción que tienen los trabajadores con relación al clima organizacional de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes, según los siguientes componentes: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, manejo de conflicto y las condiciones favorables de trabajo.	Clima Organizacional	Liderazgo	Autoritario Explotador	1	
			Autoritario Paternalista	2	
			Participativo y Consultivo	3	
			Participación Grupal	4	
				5	
			Comunicación	Transferencia de la Información	
				Comunicación Estratégica	6
				Canales de Información	7
					8
			Toma de Decisiones	Participación	
Precisar la dinámica laboral que se genera por la percepción de los trabajadores investigados en cuanto a la fusión de los componentes estudiados del clima organizacional de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes	Clima Organizacional	Manejo de Conflictos	Eficacia	9	
				10	
			Conflictos Intrapersonales		
			Conflictos Interpersonales	11	
			Conflictos Laborales y Organizacionales	12	
					13
			Trabajo en Equipo	Responsabilidad	14
				Disposición	15
				Satisfacción	
					16
Estimar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes con respecto a la percepción que tienen de cada uno los componentes investigados del clima organizacional.	Satisfacción Laboral	Motivación	Trabajo	17	
			Logros	18	
			Pertinencia	19	
			Oportunidades de Ascensos	20	
			Incentivos	21	
					22
					23
			Condiciones Favorables de Trabajo	Ambiente Laboral	
				Seguridad Laboral	
				Higiene Laboral	
		Enfermedades Ocupacionales	24		
Calcular el nivel de satisfacción laboral en relación al clima organizacional en la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes.					

**Fuente:** Torrealba (2017).



## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación se ubicó por sus características como una investigación bajo el enfoque descriptivo, ya que se buscó principalmente Determinar el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la Empresa CORPOELEC Cojedes. Entendiéndose como investigación descriptiva aquella que “consiste en la determinación de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su organización y proceder.” Hurtado (2007, p.101). En cuanto a los alcances de los conocimientos obtenidos fue básico, pues no tuvieron finalidad de aplicación fuera del contexto investigado.

El diseño del estudio es no experimental, tal como Hernández et al. (2010:204) lo expresan al decir que “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. En cuanto a la temporalidad, fue transversal, pues la información se recabó en un momento único, como lo exponen Hernández et al. (2010, p.207) “los diseños de investigación transversales recolectan datos en un solo momento en un tiempo único”. Por otra parte, el enfoque utilizado fue de carácter cuantitativo, pues se midieron las dimensiones y sus variables constituidas por éstas, a través de escalas numéricas construidas para tal efecto.

El presente estudio se adecuó al enfoque de investigación de campo. Por lo

tanto, será de naturaleza empírica. Se usaran fuentes primarias, pues la información recolectada provino directamente y sin intermediarios del grupo de empleados investigados, pertenecientes a la Oficina Comercial Tinaquillo, Ubicada en el Municipio Tinaquillo del estado Cojedes. Es decir, se procederá a recolectar la información directamente del ambiente donde se efectuó la investigación. (Hernández et al, 2010).

### **3.2 Población y Muestra**

La población es la cantidad total de elementos que se encuentran en el universo objeto a estudiar. Según Arias (ob. cit.), la población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. Así mismo Hurtado (ob. Cit.), define a la población como el conjunto de elementos que conforman parte del contexto donde se quiere investigar.

Para la realización del presente trabajo de grado, la población objeto a estudio será los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo, Ubicado en el Municipio Tinaquillo del estado Cojedes. En Cuadro N° 2, se muestra la distribución del personal que labora el mismo constituye un total de 23 personas, estratificados en Lectores Cobradores, Personal Administrativo, Técnicos, Linieros e Ingeniero Electricista.

Ahora bien, por ser la población un número relativamente pequeño, consideramos el total de nuestra población para el estudio, lo que nos proporcionó que nuestra muestra sería de 23 persona



**Cuadro N. ° 2 Población de Estudio.**

<b>Cargos</b>	<b>N.º de Trabajadores</b>
Lector-cobrador	6
Personal Administrativo	9
Técnicos	1
Linieros	5
Ingeniero Electricista	1
<b>Totales</b>	<b>23</b>

**Fuente:** Torrealba (2017).

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

Para la recolección de los datos, es necesario contar un procedimiento detallado de como captar la información necesaria de nuestra muestra objeto de estudio. Según Arias (1997), "...es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información." (p. 67).

Así mismo Arias (ob. cit.) comentan que son "las distintas formas o maneras de obtener la información" (p. 33): Dentro de estas técnicas se pueden encontrar la observación directa, la encuesta oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, entre otros. En el caso del presente trabajo de grado se trabajará con el cuestionario, el cual es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información (Hurtado, ob. Cit.).

El mismo se estructuró con Veinte y cuatro (24) ítem bajo la escala de Likert, de cinco (05) opciones de respuestas: TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo, ajustadas a la naturaleza y propósito del estudio, las mismas fueron categorizadas desde 5 hasta 1, disminuyendo por unidad hasta la última opción, respectivamente.

Los Ítems del instrumento fueron redactados de manera clara con el propósito de evitar confusiones en las respuestas de los empleados. Para la elaboración de cada uno de los Ítems se consideraron los indicadores sugeridos en las dimensiones propuestas en la Operacionalización de las variables 24.

### **3.4 Validación**

En las investigaciones de las ciencias sociales, los instrumentos que se utilizan para la recolección de la información, son diseñados por el investigador y necesitan ser validados para que la investigación sea válida. En la presente investigación la validación del instrumento, se realizará a través del juicio de expertos, que de acuerdo a Sabino (ob. cit.), es: “entregar un instrumento de recolección de datos a personas conocedoras del tema en estudio para que evalúen la condición de las preguntas o ítem del mismo” (p. 56); así mismo la validez de contenido a través del juicio de expertos según Landeau, (2007) “Es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar” (p. 81)

### **3.5 Confiabilidad**

Los instrumentos que se aplican en las investigaciones de las ciencias

sociales deben ser validados y determinarse su confiabilidad; esto para estar seguros que al momento de aplicarlos a la muestra objeto de estudio, los mismos permitirán determinar la información que se desea obtener, según los objetivos del estudio.

Para determinar la confiabilidad de la encuesta que se utilizó en el presente trabajo, será el coeficiente de *Alpha de Cronbach*, que según Sampieri (1998) es el adecuado para los instrumentos que utilizan la técnica tipo Lickert o de respuestas cerradas con varias alternativas. El resultado obtenido por el método alfa de Cronbach indica la confiabilidad del instrumento, siendo un valor positivo dentro de los intervalos de 0 y 1, ya que Hurtado (1998), “establece que debe oscilar entre 0 y 1, y en ningún caso puede ser negativo...”p 421).

Así mismo Hernández y otros (ob. cit.) comenta que “...consiste en una fórmula que determine el grado de consistencia y precisión que posee los instrumentos de medición” (p. 348). La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = [K / (K + 1)] * [1 - (\sum S^2_i / \sum S^2_t)] \dots \dots \dots \text{Ecuación (1)}$$

Dónde:  $\alpha$  = Alpha de Cronbach.

K = Numero de Ítems del cuestionario.

$\sum S^2_i$  = Sumatoria de la varianza de los Ítems.

$\sum S^2_t$  = Sumatoria de la varianza del instrumento.

Estos mismos autores establecen que los criterios para el análisis del coeficiente de *Alpha de Cronbach* son los que se aprecian en Tabla 3.

**Cuadro N.º 3.**

Criterios de confiabilidad Valor del Alpha	Criterio
De 0 a 0,009	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,90 a 1	Alta confiabilidad

**Fuente:** Torrealba (2017).

Los cálculos fueron procesados en una Hoja de Microsoft Office Excel año 2010, siendo el resultado de 0,86 arrojando una fuerte confiabilidad, es decir, que el instrumento aplicado es de fuerte confiabilidad.

### 3.6 Procesamientos de los Datos

De la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio, se generarán una serie de datos los cuales deben ser analizados para su mejor comprensión. Los datos obtenidos en el primero y segundo objetivo serán analizados a través estadística descriptiva; ya que, según Hernández y otros (op. cit.), le permite al investigador en primer término describir sus datos y posteriormente ejecutar su análisis para relacionar sus variables. Cabe destacar, que la información se originara y resumirá centralizando los datos a obtener para así lograr una descripción de cada una de las variables; utilizando

para ello cuadros en donde se representan los datos obtenidos. Los mismos se presentaran a través de cuadros de frecuencia absoluta, porcentual, y se analizaran de acuerdo a las dimensiones de la variable en estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez que fueron aplicados los instrumentos de recolección, los datos fueron ordenados para llevar a cabo su procesamiento y posteriormente obtener la información requerida. Dichos datos fueron obtenidos de los cuestionarios aplicados a la población seleccionada y fueron clasificados y codificados para la presentación estadística descriptiva y el análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a los 23 Trabajadores con respecto al el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Oficina Comercial Tinaquillo de la empresa CORPOELEC Cojedes. Estos serán presentados de acuerdo a su variable de estudio y dimensión, para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación.

#### **4.1 Variable Clima Organizacional**

Para esta variable se estudiaron diversas dimensiones que son las siguientes: Liderazgo, Comunicación, Toma de decisiones, Manejo de Conflictos y Trabajo en Equipo. Los resultados se muestran a continuación:

**Ítems Nº. 1:** ¿Las labores realizadas son bien recibidas por los jefes?

**Ítems Nº. 2** ¿Dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores los gerentes lo ven con buen agrado?

**Ítems Nº.3** ¿Las decisiones en grupo son positivamente aceptadas por los superiores?

**Ítems Nº.4** ¿Hay un mejor resultado en la solución de problemas cuando se han tomado las decisiones en grupo?

#### Cuadro N.º 4

##### Opinión de los encuestados para la Variable Clima Organizacional en la Dimensión Liderazgo.

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	4,167	7	29,167	4	16,667	12	50,000	0	0,000	24	100
2	9	37,500	1	4,167	4	16,667	3	12,500	7	29,167	24	100
3	7	29,167	6	25,000	1	4,167	4	16,667	6	25,000	24	100
4	12	50,000	2	8,333	3	12,500	6	25,000	1	4,167	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

Aunque la tendencia en los Ítems es a responder mayormente las respuestas, nos encontramos que hay coincidencias entre dos porcentajes un 50% de los encuestados niega que exista un Liderazgo Autoritario Explotador y el otro 50% Totalmente de Acuerdo afirma que hay un Liderazgo de Participación Grupal, el 37.5% Totalmente de Acuerdo afirma que existe un Liderazgo Autoritario Paternalista y el 29.167% Totalmente de Acuerdo afirman

que existe también un Liderazgo Participativo y Consultivo, es decir que tenemos presencia de tres tipos de Liderazgo en los Supervisores de áreas.

**Ítems Nº.5** ¿La comunicación fluye de manera importante en toda la organización?

**Ítems Nº.6** ¿La comunicación constituye un pilar fundamental para el trabajo en equipo?

**Ítems Nº.7** ¿Los canales existentes ayudan a que la comunicación fluya a todos los niveles interdepartamentales, de manera importante en toda la organización?

**Tabla Nº. 5**

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Clima Organizacional en la Dimensión Comunicación.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	9	37,500	6	25,000	2	8,333	3	12,500	4	16,667	24	100
6	7	29,167	2	8,333	7	29,167	1	4,167	7	29,167	24	100
7	0	0,000	9	37,500	5	20,833	1	4,167	9	37,500	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

En la tabla se puede apreciar que el 37.5% de los encuestados sus respuestas expresan que están Totalmente de Acuerdo que existe transferencia de la comunicación en el ambiente de trabajo, mientras que el mismo porcentaje presentado que está De Acuerdo que hay buenos canales de información dentro de ella y el otro del mismo valor afirman que están



Totalmente en desacuerdo que los canales de información existentes no son los apropiados para el funcionamiento de la organización, el Ítems 6 nos dice claramente que el 29,167 de los entrevistados expresa que no hay una muy buena comunicación estratégica en el campo laboral de la empresa.

**Ítems N°.8** ¿Las decisiones se toman con la participación de todos?

**Ítems N°.9** ¿Se puede decir que es más eficaz la toma de decisiones cuando se hace con la participación de todos?

**Tabla N°. 6**

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Clima Organizacional en la Dimensión Toma de Decisiones.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	4	16,667	9	37,500	1	4,167	9	37,500	1	4,167	24	100
9	5	20,833	7	29,167	5	20,833	2	8,333	5	20,833	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

En el Ítems 8 se puede apreciar que un 37.5% de los entrevistados dice claramente que están De Acuerdo que la empresa a la hora de tomar decisiones son tomados en cuenta para su participación en ella, mientras que en el mismo Ítems se presenta el mismo porcentaje donde los trabajadores encuestados expresan que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, es decir, que están En Desacuerdo con el punto y en el Ítems 8 expresan los encuestados que el 29.167 están De Acuerdo con que hay eficacia en la toma de decisiones cuando es tomado en grupo.

**Ítems N°. 10** ¿Piensa que no ha podido lograr nada interesante para su vida con el trabajo que realiza?

**Ítems N°. 11** ¿Al recibir las órdenes de su jefe, se siente satisfecho de la manera que se las da?

**Ítems N°. 12** ¿Se busca discutir los problemas de la empresa en reuniones para tomar decisiones?

**Tabla N°. 7**

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Clima Organizacional en la Dimensión Manejo de conflictos.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	4	16,667	0	0,000	9	37,500	0	0,000	11	45,833	24	100
11	1	4,167	3	12,500	8	33,333	5	20,833	7	29,167	24	100
12	6	25,000	0	0,000	5	20,833	0	0,000	13	54,167	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

En el indicador conflictos Intrapersonales se presenta un 45.833% están Totalmente en Desacuerdo de que los trabajadores no han cubierto sus expectativas dentro de CORPOELEC, es por esto que se aprecia respuestas negativas, el 33.333% le es indiferente a la hora de presentarse los conflictos interpersonales y el 54.167% están Totalmente en Desacuerdo la manera como se manejan los conflictos Laborales u Organizacionales.

**Ítems N°.13** ¿La tarea que se comparte al realizarla en equipo favorece la responsabilidad de cada quién?

**Ítems Nº.14** ¿Se siente usted dispuesto a trabajar en equipo.

**Ítems Nº.15** ¿Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción?

**Tabla Nº. 8**

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Clima Organizacional en la Dimensión Trabajo en Equipo.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	2	8,333	4	16,667	1	4,167	4	16,667	13	54,167	24	100
14	0	0,000	0	0,000	8	33,333	4	16,667	12	50,000	24	100
15	1	4,167	5	20,833	7	29,167	2	8,333	9	37,500	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

El 54.167 % de los encuestados están Totalmente en Desacuerdo por quecuando se realiza el trabajo en equipo cada quien evade responsabilidades es por esto que lo ven de forma negativa, el 50% expresa que está en total desacuerdo de tener la disposición de trabajar en equipo y el 37.50% está en Total Desacuerdo que siente insatisfacción cuando se realiza el trabajo en equipo.

#### **4.2 Variable Satisfacción Laboral**

Para esta variable se estudiaron diversas dimensiones que son las siguientes: Motivación y Condiciones favorables de Trabajo. Los resultados se muestran a continuación:

**Ítems Nº. 16** ¿El trabajo que realiza a diario le motiva?

**Ítems Nº.17** ¿Al día de hoy, siente que ha logrado conseguir sus metas personales en cuanto al tipo de trabajo para el cual fue contratado (a)?

**Ítems Nº.18** ¿Su permanencia en la corporación se debe en gran medida a que siente identificación con la institución por el trabajo que realiza?

**Ítems Nº.19** ¿Recibe consideraciones especiales (Ascenso) por el trabajo realizado satisfactoriamente?

**Ítems Nº.20** ¿Considera que recibe incentivos materiales (primas, bonos, aumento de sueldo) por el trabajo que hace que lo (a) motivan a seguir realizándolo?

**Tabla Nº. 9**

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Satisfacción Laboral en la Dimensión Motivación.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	12	50,000	6	25,000	3	12,500	0	0,000	3	12,500	24	100
17	8	33,333	6	25,000	4	16,667	4	16,667	2	8,333	24	100
18	0	0,000	11	45,833	0	0,000	13	54,167	0	0,000	24	100
19	3	12,500	8	33,333	1	4,167	3	12,500	9	37,500	24	100
20	3	12,500	8	33,333	1	4,167	3	12,500	9	37,500	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017)

En el indicador Motivación el 50% de los encuestados reflejan que están Totalmente de Acuerdo se sienten conforme del trabajo que realizan

diariamente para cumplir con sus actividades, el 33.33% está Totalmente de Acuerdo que ha cumplido con sus logros dentro de la organización, el 54.167% está En Desacuerdo que no tiene sentido de pertenencia en la empresa sino que se encuentra en ella por otras razones, en el Ítems 19 y 20 presenta el mismo porcentaje de 37.50 donde nos indica que a pesar de realizar sus labores diaria de forma eficiente no son tomado en consideración a la hora de los ascensos y que tampoco reciben ningún incentivo por jornadas de trabajos realizadas sino cuando es incrementado por el Presidente y las Contrataciones Colectivas, aunado a este estudio de este Indicador de la Satisfacción Laboral nos indica que existe una desmotivación por parte del personal que labora en el Centro de Servicio Tinaquillo.

**Ítems N°.21** ¿Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de los trabajadores?

**Ítems N°.22** ¿Su ambiente de trabajo posee todas las normas de seguridad acorde para realizar su labor?

**Ítems N°.23** ¿El sitio de trabajo cumple con la higiene adecuada para realizar su labor?

**Ítems N°24** ¿Los equipos e implementos están acordes para realizar su trabajo o son inapropiados que le puedan causar consecuencias de salud graves con el paso del tiempo?

Tabla N°. 10

**Opinión de los encuestados sobre la Variable Satisfacción Laboral en la  
Dimensión Condiciones Favorables de Trabajo.**

ITEMS	TA		DA		I		ED		TD		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	7	29,167	3	12,500	0	0,000	5	20,833	9	37,500	24	100
22	9	37,500	5	20,833	0	0,000	5	20,833	5	20,833	24	100
23	10	41,667	3	12,500	0	0,000	6	25,000	5	20,833	24	100
24	10	41,667	2	8,333	0	0,000	5	20,833	7	29,167	24	100

**Fuente:** Torrealba (2017).

En la dimensión Condiciones Favorables de Trabajo en el indicador ambiente laboral el 37.50% está Totalmente en Desacuerdo de los encuestados explican que el ambiente de trabajo no satisface sus necesidades laborales, el 37.50% está Totalmente de Acuerdo donde expresan que su sitio de trabajo cumple con todas las normas de seguridad laboral para la realización de sus funciones, el Ítems 23 y 24 reflejan el mismo valor del 41.667 % está totalmente de Acuerdo que el ambiente laboral cumple con la higiene adecuada y los implementos necesarios para así cumplir con las jornada de trabajo y las funciones dentro de la misma

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Después de aplicarse las encuestas a los 23 trabajadores de LA Oficina Comercial Tinaquillo arrojó un resultado de 0.86 indicando una fuerte confiabilidad según la Tabla N° 3 presentada en el Capítulo III del Trabajo de Grado, Las conclusiones del presente trabajo de grado se presenta a continuación:

- El Supervisor del Centro de Servicio no posee un Liderazgo específico sino que se pasea por varias cualidades de los Liderazgo Autoritario Paternalista, Participativo y Consultivo y Participación Grupal presentando ausencia del Liderazgo Autoritario Explotador.
- Los trabajadores se sienten desmotivados ya que a pesar de realizar sus funciones diarias laborales no reciben incentivos monetarios y no monetarios por parte de la organización y de sus supervisores.
- Las actividades diarias laborales son realizadas por los trabajadores de manera individual, ya que no ven la responsabilidad, la disposición y no sienten satisfacción cuando son ejecutadas en grupo.
- Los encuestados expresan que en la organización la comunicación no fluye de manera eficiente y que los canales utilizados no son los

adecuados para hacer llegar cualquier información de interés.

- Las decisiones son tomada por un pequeño grupo que participa en ella y que cuando son tomadas con la participación de todos los resultados son de manera eficiente.
- Los conflictos tanto Intrapersonales, interpersonales y laborales son manejados por los superiores de una manera inapropiada para la solución del mismo.
- El ambiente de trabajo es visto por los entrevistados de forma positiva es decir, que se sienten satisfechos por el mismo.
- Los trabajadores se sienten insatisfechos con respecto a las políticas impartidas por las Gerencias Nacionales con el direccionamiento de la misma.



## 5.2 RECOMENDACIONES

Una vez determinadas las conclusiones derivadas del estudio realizado, se procede a presentar las recomendaciones pertinentes con la finalidad de mitigar las debilidades detectadas para alcanzar el éxito organizacional en la empresa.

Es necesario incluir en la propuesta todas las fases y las actividades asignadas al plan de motivación laboral, considerando todos los factores motivacionales tanto internos como externos que afectan a la organización, principalmente las relativas a promover un clima organizacional que permita dictar las directrices necesarias al personal, elevando así la eficacia y eficiencia en los resultados.

Al respecto, la empresa debe implementar en su plan motivacional el reconocimiento de los empleados por eficiencia y objetivos alcanzados, realizar actividades externas e internas, reuniones de fortalecimiento grupal que ayuden a mejorar la relación de los jefes o supervisores con los empleados de más bajo rango y así poder aportar ideas y sugerencias, las cuales sean de gran beneficio para el crecimiento sostenido de la organización.

En este sentido, se recomienda a la empresa CORPOELEC la puesta en práctica de la modalidad de incentivos monetarios y no monetarios; entre los monetarios estarían contemplados el bono de productividad y bono por productividad grupal, y entre los no monetarios el crecimiento profesional del trabajador a través de cursos y seminarios personalizados para así aumentar las destrezas y habilidades las cuales serían aplicadas en la empresa y así fomentar la productividad y capacidad de crecimiento de la misma.

En este contexto se puede plantear la creación de programas de valoración

a la eficiencia en el desempeño de las funciones de los trabajadores, lo cual le permita a la empresa aumentar el nivel de motivación y satisfacción laboral dentro de la organización por medio de ascensos, y de esta manera, el trabajador logrará sentirse valorado y respetado por la empresa, el cual aumenta su compromiso laboral y se traduce en un empleado motivado.

Así mismo, aplicar programas enteramente direccionados a la motivación laboral de los trabajadores tales como capacitaciones y adiestramiento para que así tengan la oportunidad de adquirir conocimientos importantes para el impulso de la empresa al tener trabajadores motivados e identificados con la organización.

De igual manera se recomienda que la empresa realice un proceso de planificación del recurso humano en la fase de contratación, es decir, que a la hora de contratar nuevos empleados se busquen personas con el perfil adecuado en cuanto a conocimientos y habilidades para cada cargo. De esta manera, será más fácil lograr que el personal se encuentre motivado a la hora de desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Por último y tomando en cuenta que la empresa tiene planes de crecimiento y ampliación de la cartera de Usuarios para los años venideros, se recomienda que el plan de motivación laboral sea implementado en todas las estructuras organizativa de CORPOELEC.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

Hoy en día las organizaciones basan sus modelos de gestión en la satisfacción del cliente interno tomando en cuenta que el talento humano es el motor que impulsa a las organizaciones a su desarrollo y funcionamiento.

Por esta razón, el factor motivación juega un papel muy importante dentro de las empresas y es considerado como un elemento fundamental en la gestión de operaciones para todos los administradores y gerentes. Cuando el personal de trabajo de una empresa se encuentra motivado y satisfecho laboralmente, se vuelve más productivo y se siente más comprometido positivamente con la organización. De esta manera, las empresas se encaminan hacia la productividad, logro de objetivos, metas y mayor rentabilidad.

La presente propuesta busca proporcionar a la empresa CORPOELEC. una útil y valiosa herramienta, que al ser aplicada, logre solventar la problemática de desmotivación e insatisfacción laboral que presentan los trabajadores del Centro de Servicio Tinaquillo y las consecuencias organizacionales que esto conlleva.

Esta herramienta se basa en el diseño y la aplicación de un plan de motivación laboral en base a las necesidades y requerimientos del personal del Centro de Servicio Tinaquillo, quienes proporcionaron la información necesaria para que este pueda garantizar los resultados positivos que la empresa desea obtener.

## **OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Proporcionar a la empresa CORPOELEC herramientas útiles dirigidas a elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, incrementar los niveles de eficiencia operacional, mejorar la competitividad de la empresa impulsándola hacia el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

## **FUNDAMENTACIÓN**

La aplicación del plan de motivación laboral en la empresa CORPOELEC proporcionará una serie de beneficios en distintos niveles tanto para la organización como para sus trabajadores. Entre ellos se encuentran:

- Mejora de la rentabilidad de la empresa.
- Aumento del nivel de eficiencia organizacional.
- Satisfacción del cliente interno (empleados).
- Satisfacción del cliente externo.
- Mayor nivel de productividad para la empresa y para los empleados.
- Reducción del índice de rotación del personal.
- Mejora de las relaciones interpersonales entre jefes o supervisores y empleados.
- Disminución del temor a la incompetencia y fortalecimiento del conocimiento, habilidades y aptitudes del personal.
- Aumento del nivel de compromiso del trabajador hacia la empresa.
- Alcance de objetivos y metas organizacionales.
- Mejora del proceso de toma de decisiones.

## **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE SERVICIO TINAQUILLO**

Para dar solución a la problemática que se presenta actualmente en la empresa CORPOELEC, se propone el diseño de un plan de motivación laboral para los trabajadores el cual se desarrollará en tres fases:

1. Fase I: Diseño de las estrategias de motivación laboral.
2. Fase II: Implementación de las estrategias de motivación laboral.
3. Fase III: Evaluación y control del plan de motivación laboral.

#### **1. FASE I: DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL.**

##### **OBJETIVO:**

Diseñar las estrategias motivacionales necesarias para incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Servicio Tinaquillo y lograr de esta manera establecer una relación ganar-ganar entre la organización y sus empleados.

En líneas generales se busca lograr la fidelización de los trabajadores a través de un compromiso generado por la satisfacción que estos alcanzan a través del desempeño eficiente de sus funciones en un clima organizacional positivo, y de igual forma, que esto direcciona a la empresa a optimizar los procesos y obtener mejores beneficios a través del cumplimiento de los objetivos y metas.

En esta fase se contemplan cuatro tipos de programas orientados a elevar el nivel de motivación de los empleados y lograr cambios positivos que se vean reflejados en el desempeño eficiente de sus funciones. Dichos programas son:

- Programa de incentivos monetarios y no monetarios.
- Programa de capacitación y adiestramiento.
- Programa de actividades en grupo.

### **1.1 PROGRAMA DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS**

El valor de un programa de incentivos radica en el hecho de poder recompensar a los trabajadores por el desempeño eficiente de sus funciones y el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, según sea la necesidad de la organización. De este modo, se han diseñado diversos tipos de incentivos tanto monetarios como no monetarios.

Es importante tomar en cuenta, que la efectividad del programa de incentivos va a depender en gran medida de que las recompensas otorgadas a los trabajadores sean de carácter equitativo para los mismos y deben estar relacionados a los valores, metas y objetivos de la organización, ya que de lo contrario, podría predominar un clima de insatisfacción ante la imposibilidad de optar por dichas recompensas.

#### **1.1.1 LOS INCENTIVOS MONETARIOS**

##### **OBJETIVO:**

Incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de sus funciones diarias a través de recompensas monetarias dirigidas a mejorar la productividad de la organización.

Los incentivos monetarios, se relacionan a factores de motivación extrínsecos a las personas o a factores higiénicos, que condicionan el trabajo de las mismas y ayudan a elevar el nivel de motivación de los trabajadores que ya se encuentran motivados, como de los que no lo están.

Estos incentivos se basan en recompensas individuales de tipo financiera para los empleados, reconociendo tanto el trabajo individual como el trabajo en equipo, la fidelidad del trabajador con la organización y el esfuerzo y dedicación en cada una de sus actividades.

Los incentivos monetarios propuestos son:

a). **BONO POR PRODUCTIVIDAD**

Con la aplicación de este bono, la empresa busca fomentar el desempeño eficiente de las funciones de los trabajadores y de esta manera recompensar el incremento reflejado en la productividad de la organización.

La ejecución de este bono se llevará a cabo a través de la asignación de objetivos y metas cuatrimestrales relacionadas a las necesidades departamentales y organizacionales. Una vez transcurrido este tiempo, se procederá a evaluar el desempeño de cada trabajador y de esta forma, aquellos empleados que hayan alcanzado las metas y objetivos.

**b). BONO DE PRODUCTIVIDAD GRUPAL**

El bono de productividad grupal tiene la finalidad de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo, ya que muchos de los logros organizacionales se obtienen gracias a un esfuerzo en común. Esto eleva el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, y esta a su vez, se vuelve más propensa a obtener resultados positivos. Para ello, se le asignará a los empleados objetivos y metas de trabajo en equipo relacionadas a las necesidades organizacionales. Estos estarán comprendidos en un lapso de seis meses. Una vez transcurrido este tiempo, se analizará el porcentaje de metas alcanzadas y se otorgará el bono en base a dicho porcentaje.

**1.1.1 INCENTIVOS NO MONETARIOS****OBJETIVO:**

Incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de sus funciones diarias a través de recompensas no monetarias dirigidas a elevar el sentido de pertenencia con la empresa.

Los incentivos monetarios se diseñan para proporcionar un sentido de crecimiento personal e importancia del empleado frente a la organización. Este tipo de incentivos se relacionan a los factores intrínsecos o no higiénicos cuya capacidad para motivar a los empleados es muy elevada.

Están basados en recompensas individuales de tipo no financiero para los empleados, reconociendo tanto el trabajo individual como el valor que representa cada empleado para la organización.



Los incentivos no monetarios propuestos son:

#### **a) PROGRAMA DE CURSOS Y SEMINARIOS PERSONALIZADOS**

##### **OBJETIVO:**

Elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral del empleado a través del otorgamiento de cursos y seminarios de libre escogencia que permitan el crecimiento tanto intelectual como personal.

Para lograr esto, la empresa proporciona a los empleados un listado de posibles cursos o seminarios con una duración máxima de un mes, que pueden realizar una vez al año, en horarios posteriores al de sus labores en la organización o los fines de semana.

Estos cursos y seminarios son costeados por la empresa, es decir, no tiene ningún costo para el trabajador. Para que el empleado pueda optar por ese beneficio debe poseer una antigüedad de al menos un año dentro de la organización.

En el listado de los cursos y seminarios de libre escogencia para el empleado, se proponen los siguientes:

- Cursos de computación.
- Cursos de ética profesional.
- Seminarios de crecimiento personal.

Estos cursos y seminarios no serán impuestos al trabajador, es decir, el

empleado puede tomarlos si así lo desea.

## **b) PROGRAMA DE PROMOCIÓN POR MÉRITO.**

### **OBJETIVO:**

Valorar la eficiencia en el desempeño de las funciones, la creatividad y el sentido de innovación de los empleados destacados, otorgándoles oportunidades de ascenso a otros cargos importantes dentro de la empresa.

De esta manera el trabajador logrará sentirse valorado y respetado por la organización, lo cual eleva el compromiso laboral y la motivación del mismo.

Las promociones están sujetas a evaluaciones de supervisores y jefes según las necesidades de la empresa en los momentos convenientes. De igual manera, todos los empleados deben tener conocimiento de la existencia de este programa.

## **1.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

### **OBJETIVO:**

Suministrar a los empleados de la empresa los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, estimular y fortalecer las habilidades y aptitudes que requieren para el desempeño eficiente de sus funciones.

Los programas de capacitación y adiestramiento son implementados para asegurar un personal de trabajo competente en el desempeño de sus funciones laborales y de las actividades asociadas a sus cargos.

A través de la aplicación de estos, se logra elevar la motivación de los empleados debido a que pueden realizar sus actividades sin inconvenientes y se vuelven más propensos a ser más eficientes. De esta manera, se genera una serie de beneficios en los que resalta la mejora de la relación entre jefes y empleados, mejora la imagen de la empresa frente a los clientes por un incremento en los niveles de productividad y calidad de servicio, se reducen los temores de equivocación, aumentan los niveles de satisfacción relacionados al cargo, mejora el proceso de toma de decisión y se desarrolla un sentido de mejora.

El programa de capacitación y adiestramiento consta de dos sub programas para los empleados. Estos son:

#### **a) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

##### **OBJETIVO:**

Fomentar y fortalecer el desarrollo integral de los trabajadores de la empresa y afianzar el conocimiento técnico necesario para el desempeño eficiente de las actividades laborales.

Tomando en cuenta la importancia que representa para la organización contar con un personal capacitado, cuyos conocimientos direccionen a la empresa a través del desempeño de sus funciones hacia una mejora constante en los resultados, los empleados podrán contar con un programa de capacitación en el recibirán dos cursos al año relacionados al área laboral desempeñada. Estos cursos serán dictados en horarios posteriores a la jornada laboral diaria.

Los cursos propuestos son los siguientes:

- Atención al cliente.
- Oratoria y dicción.
- Negociación.
- Cobranzas.

## **b) PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO**

### **OBJETIVO:**

Proporcionar al trabajador el conocimiento y las herramientas necesarias en base al manejo del sistema de cobranzas utilizado para realizar las actividades diarias.

A través el programa de adiestramiento, se busca estimular al trabajador a adquirir los conocimientos y mejorar sus destrezas y habilidades en cuanto al manejo del sistema de cobranzas utilizado por la empresa y con el que realizan sus actividades diarias.

Esto contribuirá con el mejoramiento y aumento del nivel de eficiencia en el desempeño de sus funciones durante su jornada laboral, y mejorará la calidad de las labores desempeñadas.

## **1.3 PROGRAMA DE ACTIVIDADES EN GRUPO**

### **OBJETIVO:**

Fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores y la de los trabajadores con sus jefes y supervisores, direccionado al alcance de objetivos y metas grupales en pro del fomento de un clima organizacional positivo, satisfacción de los empleados y mejores resultados para la empresa.

Los grupos de trabajo se forman en función al logro de una meta u objetivos. En este sentido, se fortalecen las relaciones interpersonales y se combinan conocimientos, habilidades y aptitudes que proporcionan un mayor nivel de eficiencia y eficacia, tanto en el desarrollo de operaciones como en la obtención de resultados, situación que beneficia tanto al empleado como a la organización.

Se han diseñado dos tipos de actividades grupales para desarrollar dentro de la empresa CORPOELEC actividades de desarrollo interno y de desarrollo externo.

### **1.3.1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES INTERNAS.**

#### **OBJETIVO:**

Promover el desarrollo de dinámicas grupales, dirigidas al fortalecimiento e integración de los empleados, elevando el nivel de motivación y satisfacción laboral a través de actividades laborales y no laborales.

El programa de actividades internas fomenta la integración de los trabajadores en grupos, destinados a desarrollar actividades tanto laborales como no laborales. A través de estas dinámicas se fortalecen las relaciones interpersonales entre los trabajadores y con sus jefes y supervisores. De esta manera, se eleva el nivel de motivación y satisfacción laboral del empleado y

este logra sentirse parte importante de la organización.

Dentro del programa de actividades internas se proponen las siguientes actividades:

#### **a) REUNIONES DE FORTALECIMIENTO GRUPAL**

##### **OBJETIVO:**

Fortalecer el proceso de participación del empleado en la gestión organizacional haciéndolo sentir parte importante de la empresa. Las reuniones de fortalecimiento grupal están dirigidas a mejorar procesos internos organizacionales a través de la participación de los empleados. Se trata de dinámicas grupales dirigidas por los jefes del departamento, que se realizan una vez al mes con todo el equipo de trabajo, en la que se gestionan nuevas ideas, planificación de procesos, aportes, sugerencias, gestión de inquietudes, monitoreo de actividades entre otras.

A través del implemento de estas reuniones grupales, los empleados se integran a los procesos organizacionales y logran sentir un mayor nivel de compromiso hacia los mismos. Sienten que pueden aportar ideas, sugerencias, soluciones y que son tomados en cuenta dentro del equipo.

También se logra un mayor nivel de eficiencia en la coordinación de las actividades grupales. Esta actividad plantea una situación que favorece tanto a la empresa como a los empleados debido a que se incrementa el nivel de compromiso de los mismos, mejoran los procesos de comunicación, y la organización obtiene resultados positivos de parte de los trabajadores.

**b) VIERNES FELIZ:****OBJETIVO:**

Fortalecer las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa a través de la realización de actividades recreativas no laborales que valoren su esfuerzo y dedicación.

El viernes feliz, consiste en la realización de actividades de esparcimiento dentro de la organización durante medio día de un día viernes, una vez cada cuatro meses. A través de esta actividad, la empresa demuestra la importancia que tienen sus empleados y el valor que se les otorga por formar parte de la organización.

Esta actividad consiste en un almuerzo en grupo con todos los miembros de la organización, ambiente musical y bebidas no alcohólicas durante la segunda mitad del viernes hasta la hora de salida habitual.

De esta manera los trabajadores logran relajarse y sentirse apreciados, lo cual eleva el nivel de motivación y satisfacción laboral, y la empresa logra obtener respuestas positivas de sus empleados lo cual favorece la productividad de la misma.

**1.3.2 PROGRAMA DE ACTIVIDADES EXTERNAS****OBJETIVO:**

Mejorar la calidad de vida del empleado a través de la realización de actividades deportivas que reduzcan el nivel de estrés y mejoren su condición física.

#### **a) ACTIVIDADES DEPORTIVAS**

Tomando en cuenta la importancia que tiene el estar saludable, la empresa organiza actividades deportivas entre los miembros del departamento, una vez al mes según las preferencias de los trabajadores.

Estas actividades están dirigidas a fomentar la salud y condiciones físicas tanto dentro como fuera de la organización y que tengan una incidencia positiva en el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores.

Dichas actividades se realizarán en canchas deportivas multiuso, sin ningún costo para el empleado, en horarios posteriores a sus respectivas jornadas laborales. Con este programa se fortalecen las relaciones interpersonales, se mejora el trabajo en equipo y los empleados logran elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral.

## **2. FASE II: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL.**

### **OBJETIVO:**

Establecer el plan de acción a seguir para la implementación del plan de motivación laboral en la empresa CORPOELEC. En esta etapa se desarrolla la logística de ejecución de las estrategias motivacionales en la organización. Se designan los responsables de la aplicación y gestión del plan de motivación



laboral. También se designan las políticas de aplicación de las estrategias motivacionales, los tiempos de ejecución de las mismas y las áreas organizacionales que se encuentran involucradas.

## **2.1 RESPONSABLES:**

**JUNTA DIRECTIVA:** Toma de decisiones importantes en base a la implementación los resultados obtenidos.

**GERENTE DE CENTRO DE SERVICIO:** Esta es la responsable de velar por la correcta implementación y cumplimiento del plan y hacer seguimiento de los resultados del mismo, debido a que desde su control, se direccionan las metas y objetivos organizacionales.

**SUPERVISOR DE OFICINA COMERCIAL:** Debe llevar el control de las metas y objetivos tanto individuales como grupales que se impartan y deban cumplirse según las necesidades organizacionales y coordinación de la capacitación y adiestramiento de los empleados.

**GERENCIA DE TALENTO HUMANO:** Se encargan de verificar que se cumplan las políticas y acciones pertinentes del plan de motivación laboral según lo estipulado. Debe llevar un control y seguimiento de los resultados obtenidos.

## **2.2 RESPONSABILIDADES DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS.**

### **a) GERENCIA DE CENTRO DE SERVICIO**

- Solicitar un informe mensual de gestión del plan de motivación laboral para

controlar y evaluar los resultados.

- Evaluar y puntualizar junto con la junta directiva y demás gerencias involucradas, los objetivos y metas que deben establecerse a los empleados según las necesidades organizacionales.
- Evaluar junto con el coordinador de cobranzas el desempeño de los trabajadores en base a la eficiencia.

#### **b) SUPERVISOR DE OFICINA COMERCIAL**

- Reportar al departamento de recursos humanos: Los cursos y seminarios de elección que los trabajadores desean realizar, las metas y objetivos alcanzadas por cada trabajador para las recompensas correspondientes, los nombres de los empleados propensos a ser promovidos de sus cargos, los cursos de capacitación a realizarse según las necesidades departamentales, el adiestramiento requerido por el personal del departamento y las actividades deportivas de preferencia por los trabajadores y sus respectivas fechas.
- Comunicar las metas y objetivos tanto individuales como grupales que deben cumplirse.
- Informar al empleado el resultado de las metas y objetivos tanto individuales como grupales.
- Pautar con el personal las reuniones de fortalecimiento grupal.

### **c) GERENTE DE TALENTO HUMANO**

- Solicitar un informe mensual de gestión del plan de motivación laboral para controlar y evaluar los resultados.
- Planificar junto con el coordinador de cobranzas los horarios de los cursos y seminarios de libre escogencia, de los cursos de capacitación y el adiestramiento del personal.
- Contratar y cancelar los costos del personal que dictará los cursos y seminarios.
- Suministrar al coordinador de cobranzas las fechas y horarios de los cursos y seminarios, adiestramiento, días de actividades recreativas y deportivas.
- Evaluación técnica de los candidatos a ser promovidos de sus cargos. Coordinar las actividades internas y externas con los empleados y las gestiones correspondientes.

### **2.3 POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.**

- Reconocimiento a los empleados de parte de la organización por el desempeño eficiente de sus funciones, el compromiso y la fidelidad demostrada.
- Brindar la oportunidad a los empleados de mejorar el nivel de sus ingresos

gracias a su dedicación esfuerzo y compromiso con la organización.

- Valorar las necesidades y requerimientos de los empleados tanto en aspectos laborales como no laborales.
- Proporcionar oportunidades al empleado de crecimiento profesional y personal.
- Mejorar la calidad de vida del empleado tanto dentro como fuera de la empresa.
- Oportunidad a los empleados de ser promovidos a otros cargos en la empresa gracias a sus méritos.
- Lograr que el empleado se sienta motivado y satisfecho laboralmente durante su jornada laboral.
- Dirigir a la empresa hacia la eficiencia y productividad.
- Mejorar el servicio de atención al cliente tanto interno como externo.

## **2.4 TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.**

Los tiempos de ejecución de las estrategias motivacionales se realizarán de la siguiente manera:

### **2.4.1 INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS**

#### **2.4.1.1 INCENTIVOS MONETARIOS:**

Los incentivos monetarios están basados en la implementación de un programa de bonos que debe seguir los siguientes tiempos:

**a) BONO POR PRODUCTIVIDAD:** Este se otorga al empleado de forma condicional al cumplimiento de las metas y objetivos cada cuatro meses, es decir, 3 veces al año como máximo.

**a) BONO DE PRODUCTIVIDAD GRUPAL:** Este bono se le otorga al empleado condicionado a las metas que logre alcanzar con su equipo de trabajo. En el caso de alcanzar las metas y objetivos planteados, les será otorgado dos veces al año, una vez cada seis meses.

La temporalidad de los bonos que estén condicionados a la antigüedad del trabajador, no tendrá efecto retroactivo a partir del momento de su implementación.

#### **2.4.1.2 INCENTIVOS NO MONETARIOS:**

**a) PROGRAMA DE SEMINARIOS Y CURSOS PERSONALIZADOS:** ocho horas al año distribuidas en un período de tiempo máximo de un mes.

**b) PROGRAMA DE PROMOCIÓN POR MÉRITO:** Es de carácter permanente mientras que el empleado desempeñe sus funciones en la organización.

#### **2.4.2 ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN**

**2.4.2.1 CURSOS DE CAPACITACIÓN:** Ocho horas al año, distribuidas en un período de tiempo máximo de un mes.

**2.4.2.2 CURSOS DE ADIESTRAMIENTO:** Cinco horas distribuidas en cinco días hábiles, en un período de un mes después del proceso de entrenamiento de ingreso a la empresa. También se realizarán programas de adiestramiento cuando la empresa lo considere necesario.

### **2.4.3 ACTIVIDADES EN GRUPOS**

#### **2.4.3.1 ACTIVIDADES INTERNAS**

**a) REUNIÓN DE FORTALECIMIENTO GRUPAL:** Una hora al mes, máximo doce horas al año.

**b) VIERNES FELIZ:** Cuatro horas cada cuatro meses, es decir, máximo doce horas al año.

#### **2.4.3.2 ACTIVIDADES EXTERNAS.**

**a) ACTIVIDADES DEPORTIVAS:** Una hora al mes, todos los meses del año, es decir, máximo doce horas al año.

## **3. FASE III: EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL**

### **OBJETIVO:**

Analizar de forma objetiva los resultados obtenidos con la implementación del plan de motivación laboral y optimizar el proceso de toma de decisiones en base al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Esta fase es de vital importancia en el desarrollo del plan de motivación laboral, ya que en esta se obtienen y analizan los resultados derivados de la implementación del plan, se aplica un control y se da seguimiento al mismo. De igual manera, se emplean los correctivos pertinentes a las fallas detectadas, y se genera el proceso de retroalimentación

Las áreas responsables de la gestión de la fase de evaluación y control son:

**GERENCIA DE CENTRO DE SERVICIO:** Se encarga de suministrar al departamento de recursos humanos toda la información referente a los empleados y necesaria para realizar procesos de evaluación y control.

**GERENCIA DE TALENTO HUMANO:** Quienes se encargan del proceso de evaluación y control de los resultados obtenidos con la implementación del plan de motivación laboral.

Para lograr el objetivo de esta fase, es necesario cumplir con una serie de pasos que proporcionarán las respuestas y los resultados requeridos.

### **3.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL**

#### **OBJETIVO:**

Recolectar datos e información certera sobre la percepción y resultados en

términos de satisfacción laboral y logro de metas y objetivos, para medir el alcance de la implementación del plan de motivación laboral en la empresa.

Dichos instrumentos son:

- Cuestionario para medir el nivel de motivación y satisfacción laboral del empleado, en cuanto al desempeño de sus funciones en la empresa y al clima organizacional.
- Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados con respecto a su crecimiento profesional y personal en la organización (cursos y seminarios personalizados y cursos de capacitación).
- Control de metas y objetivos logrados individualmente.
- Control de metas y objetivos logrados grupalmente.

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

#### **OBJETIVO:**

Proporcionar la información exacta acerca de los resultados obtenidos derivados de la implementación del plan de motivación laboral en la empresa.

El análisis de los resultados es vital para interpretar la situación actual de la organización en base a los factores investigados y mejora el proceso de toma de decisiones, relacionados al tema ya que elimina los niveles de incertidumbre.



De igual manera ofrece información certera sobre el nivel de satisfacción laboral de los empleados, de la eficiencia en términos operacionales de la organización.

El proceso de análisis de los resultados se llevará a cabo a través de la elaboración de informes que contengan toda la información y resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos antes mencionados.

### **3.3 TOMA DE DECISIONES**

Es importante que la empresa, posterior al análisis de los resultados, en base a la información suministrada por los trabajadores, relacionada al nivel de motivación y satisfacción laboral y al logro de metas y objetivos organizacionales, realice un proceso de toma de decisiones basado en un “Feedback” que le permita proponer soluciones alternativas a las fallas detectadas, mantener o incrementar las fortalezas y evaluar la posibilidad de incluir nuevos elementos al plan que se basen en las necesidades de la organización. De esta manera, la empresa se encamina hacia el logro de los objetivos de la propuesta presentada.

### **3.4. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA**

#### **a) FACTIBILIDAD TÉCNICA**

En el presente trabajo de investigación, la factibilidad de aplicación vendrá acompañada de la decisión de la junta directiva de la empresa CORPOELEC, implementando las acciones aquí descritas, para lograr el buen desempeño de los trabajadores en un clima organizacional óptimo para el desarrollo del mismo.

Así mismo, es importante determinar la factibilidad de aplicación, la cual consiste en establecer la alternativa de solución para el proyecto, a través del plan de motivación laboral, según criterios que permitan la aplicación efectiva, la cual se podría traducir para la empresa en un éxito organizacional, ya que estaría brindando a sus trabajadores las condiciones más idóneas para el desarrollo de su trabajo.

Además de esto, es importante destacar que la empresa no cuenta con un programa de motivación laboral lo cual hace más viable y factible la aplicación de la misma.

#### **b) FACTIBILIDAD FINANCIERA**

La viabilidad de esta propuesta está acompañada por el estudio de los factores involucrados en la problemática descrita y de los recursos requeridos para la ejecución de la misma, por tal motivo, se le presenta a la junta directiva de CORPOELEC, la oportunidad de implementar este proyecto de motivación laboral, ya que la misma actualmente cuenta con capacidad financiera para la aplicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. 1963. Toward an understanding of inequity. *J. of Abnormal and Social Psychology*.76: 422-436.
- Arias F. 1997. *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.* (3ª ed.) Editorial Espíteme. Caracas.
- Bergeron, J. 1983 *Los Aspectos Humanos de la Organización.* San José, Costa Rica. ICAP.
- Byrne, M. 2006. The implications of Herzberg's "motivation-hygiene" theory for management in the Irish health sector.*Health Care Manag (Frederick)*. Jan-Mar; 25(1):4-11.
- Venezuela 1999. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Capítulo V, Artículo 89.
- Chiavenato, I. 2006. *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México. Mc. Graw-Hill Interamericana de México, S.A.
- Chudren, H. y Sherman, A.1996. *Administración de personal. Sistema de la administración de personal.* ED. CECSA. México.
- Flores García Rada, J. 1992. *El Comportamiento Humano en las Organizaciones.* Lima: Edición de Universidad del Pacífico.

Goncalves, A. 2000. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Chile.

Gómez, A. y Acosta, H. 2003. Acerca del trabajo en grupos o equipos. Disponible:[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_6\\_03/aci10603.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm). Consulta: 2011, Abril 15.

Hernández S., R., Fernández C. y Baptista, P.2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández Sampieri y Otros.2006, Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México D.F.

Hurtado de B., J. (2007) El Proyecto de Investigación. Quinta Edición. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela.

Ivancevich, J. 1996. Gestión, Calidad y Competitividad. México. Editorial Mc Graw-Hill. Tercera Edición.

Keit, D.1999. Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw - Hill. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. 1999. Administración, una perspectiva global. McGraw - Hill, México.

Venezuela 2012. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Título II, Artículo 18.

Venezuela 2005. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Título IV de los Derechos y Deberes, Capítulo I, Artículo 53.

- Likert, R. 1967. The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill p.p. 77-117
- López, F. Casique, A. y Ferrer, J.2007.La Satisfacción en el Trabajo, un Análisis basado en las Teorías de la Expectativa y la Equidad. Interdisciplinar. N° 3. pp. 51-52.
- Márquez, M .2006. Satisfacción laboral. Qué es la Satisfacción laboral [Documento en línea]. Disponible: [http://www.wikilearning.com/monografía/satisfaccion\\_laboral-que-es-la-satisfaccion\\_laboral/](http://www.wikilearning.com/monografía/satisfaccion_laboral-que-es-la-satisfaccion_laboral/) 16141-2 [Consulta: 2008 Octubre, 08]
- Melinkoff, R. 2008. Los Procesos Administrativos. Segunda edición. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. D.F. México. p. 67
- Ortiz, P y Cruz, L .2008. Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. México: Psicol. Am. Lat. No 13.
- Venezuela 2013-2019 .Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación periodo dentro del Objetivo Nacional 2.2; objetivos estratégicos y generales 2.2.1.3 y 2.2.1.6.
- Ramírez, T. A. 1994. Curso: Control de gestión. Caracas: Desarrollos Empresariales “y” C. A. P.p. 54
- Robbins, S.2006. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México. Edit. Prentice Hall. Octava Edición.

- Rodríguez, D. 1999. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Chile.
- Romero, J. 2001. Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública. Arch Prev Riesgos Labor. pp. 17-23.
- Sabino, C. 1995. El proceso de Investigación. Colombia: Editorial Norma. Pp. 103,
- Schneider, B. 1975. Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28, pp.447-479.

# **ANEXO A**

## **Instrumento de Investigación**

## **PRESENTACIÓN**

### **Estimado Encuestado:**

El presente instrumento tiene por finalidad recolectar información relacionada con el **CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA EMPRESA CORPOELEC COJEDES.**

La información que suministre es confidencial y solo será utilizada con fines de investigación, para cumplir con un requisito académico de la Maestría en Administración Mención Gerencia General de la UNELLEZ Tinaquillo lo que agradezco su participación voluntaria.

Agradezco responda cada una de las preguntas de este cuestionario con libertad y sinceridad.

Por favor no escriba su nombre ni su firma en este cuestionario ya que es anónimo.

Este instrumento consta de veinte y cuatro Ítems a ser contestados todos. Gracias por su Participación.



## INSTRUCCIONES

Tomando en consideración los aspectos planteados, se agradece responder con sinceridad y atender las siguientes sugerencias:

- Lea cuidadosamente cada pregunta
- Conteste todas las preguntas
- En caso de duda consulte al encuestador
- Debe realizarlo individualmente
- No coloque ni su nombre ni su firma ya que este instrumento es anónimo
- Marque con una X el aspecto que usted considere adecuado
- A continuación se le presenta una serie de preguntas, cada una con cinco opciones de respuestas. Marque con una (X) la que considere exprese mejor su opinión, siguiendo las siguiente claves: **TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.**

Nº	Ítems	TA	DA	I	ED	TD
1	Las labores realizadas son bien recibidas por los jefes.					
2	Dentro del comportamiento organizacional de los trabajadores los gerentes lo ven con buen agrado					
3	Las decisiones en grupo son positivamente aceptadas por los superiores.					
4	Hay un mejor resultado en la solución de problemas cuando se han tomado las decisiones en grupo.					
5	La comunicación fluye de manera importante en toda la organización.					
6	La comunicación constituye un pilar fundamental para el trabajo en equipo.					

7	Los canales existentes ayudan a que la comunicación fluya a todos los niveles interdepartamentales, de manera importante en toda la organización					
8	Las decisiones se toman con la participación de todos					
9	Se puede decir que es más eficaz la toma de decisiones cuando se hace con la participación de todos.					
10	Piensa que no ha podido lograr nada interesante para su vida con el trabajo que realiza.					
11	Al recibir las órdenes de su jefe, se siente satisfecho de la manera que se las da.					
12	Se busca discutir los problemas de la empresa en reuniones para tomar decisiones					
13	La tarea que se comparte al realizarla en equipo favorece la responsabilidad de cada quien.					
14	Se siente usted dispuesto a trabajar en equipo.					
15	Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción.					
16	El trabajo que realiza a diario le motiva					
17	Al día de hoy, siente que ha logrado conseguir sus metas personales en cuanto al tipo de trabajo para el cual fue contratado (a).					
18	Su permanencia en la corporación se debe en gran medida a que siente identificación con la institución por el trabajo que realiza.					
19	Recibe consideraciones especiales (Ascenso) por el trabajo realizado satisfactoriamente.					
20	Considera que recibe incentivos materiales (primas, bonos, aumento de sueldo) por el trabajo que hace que lo (a) motivan a seguir realizándolo.					
21	Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de los trabajadores.					

22	Su ambiente de trabajo posee todas las normas de seguridad acorde para realizar su labor.					
23	El sitio de trabajo cumple con la higiene adecuada para realizar su labor.					
24	Los equipos e implementos están acordes para realizar su trabajo o son inapropiados que le puedan causar consecuencias de salud graves con el paso del tiempo.					

***Muchísimas GRACIAS por su Colaboración***

# **ANEXO B**

## **Validación del Instrumento de Investigación**

VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL  
NÚCLEO TINAQUILLO

***CERTIFICACIÓN DE VALIDACIÓN***

Yo, **GUSTAVO JAIME** portador de la C.I.V.

en mi carácter de experto(a) en \_\_\_\_\_ certifico que he leído y revisado el Instrumento para la recolección de los datos de investigación que desarrolla la ciudadana **María de los A. Torrealba**, portador (a) C.I.V.- 15.019.387, en su trabajo especial de grado cuyo título es: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA COMERCIAL TINAQUILLO DE LA EMPRESA CORPOELEC COJEDES".

De acuerdo a mi criterio reúne los requisitos de validez

En San Carlos a los **29** días del mes de **Junio** del año 2017

---

C.I.V.-

### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE EXPERTO

CRITERIOS	PERTINENCIA (OPORTUNIDAD CONVENIENCIA)		CLARIDAD (REDACCIÓN)		DESICIÓN		
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar
1						x	
2						x	
3						x	
4	x		x				
5	x		X				
6	X		x				
7	x		X				
8	X		x				
9	x		X				
10	X		x				
11	x		X				
12	x		X				
13	x		x				
14	x		X				
15	X		x				
16	x		X				
17	X		x				
18	x		X				
19	X		x				
20	x		X				
21	X		x				
22	x		X				
23	X		x				
24	x		x				

<b>LEYENDA:</b> Adecuado:	
Inadecuado	
<b>OBSERVACIONES</b>	De acuerdo a la opinión de tres expertos, el cuestionario diseñado tiene un 100% de validez

### TABLA PARA EL ANÁLISIS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

<b>RANGO (%)</b>	<b>VALIDEZ</b>
90-100	Elevada
70-80	Aceptable
41-69	Regular
21-40	Baja
0-20	Muy Baja

# **ANEXOC**

## **Prueba de Confiabilidad del Instrumento de Investigación**





SUJETOS																								SUMA	PROM	DS	VAR	MODA	DIMENSIÓN	VARIABLE
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23							
1	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	1	1	3	4	5	4	4	4	1	4	4	5	81	3,52	1,20	1,44	4		
2	3	1	4	5	4	3	1	2	4	3	2	1	1	3	3	4	4	2	2	2	4	5	5	68	2,96	1,33	1,77	4		
3	4	3	4	5	4	4	2	4	4	1	3	3	2	1	4	4	3	2	3	1	2	2	2	67	2,91	1,16	1,36	4		
4	4	5	3	5	5	3	4	5	4	3	2	1	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	92	4,00	1,13	1,27	5	4	
5	2	1	1	3	3	2	4	2	3	1	1	1	1	1	1	4	4	4	2	2	2	1	1	47	2,04	1,15	1,32	1		
6	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	106	4,61	0,84	0,70	5		
7	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	3	3	2	1	2	2	2	2	49	2,13	0,76	0,57	2	5	
8	2	1	1	5	1	1	3	2	2	1	4	3	2	2	3	3	3	4	1	1	4	2	1	52	2,26	1,21	1,47	1		
9	2	5	1	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5	95	4,13	1,32	1,75	5	5	
10	4	2	4	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	1	4	5	2	4	2	4	4	2	59	2,57	1,24	1,53	2		
11	4	3	2	5	2	5	3	4	1	1	2	1	1	3	3	5	4	2	2	2	1	2	1	59	2,57	1,38	1,89	2		
12	3	3	5	4	5	3	1	4	3	3	3	1	2	3	3	5	3	2	4	4	4	4	4	76	3,30	1,11	1,22	3	2	
13	2	5	4	5	4	3	4	4	4	1	4	3	4	1	3	5	4	4	1	4	5	5	4	83	3,61	1,27	1,61	4		
14	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	104	4,52	0,90	0,81	5		
15	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	102	4,43	0,95	0,89	5	5	5
16	2	5	5	3	5	3	4	4	4	3	2	5	1	1	2	4	4	2	4	5	5	5	5	83	3,61	1,37	1,89	5		
17	2	2	5	2	5	1	3	4	5	3	3	3	1	3	2	4	5	4	4	5	5	5	5	81	3,52	1,38	1,90	5		
18	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	100	4,35	0,98	0,96	5		
19	2	3	5	4	4	1	1	3	4	1	1	1	1	2	1	5	2	2	1	1	2	2	2	51	2,22	1,35	1,81	1		
20	2	1	2	2	4	5	1	2	4	1	1	1	1	1	1	5	2	2	1	1	2	2	2	46	2,00	1,28	1,64	1	5	
21	2	5	2	2	3	5	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	43	1,87	1,22	1,48	1		
22	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	29	1,26	0,45	0,20	1		
23	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	26	1,13	0,34	0,12	1		
24	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	29	1,26	0,54	0,29	1	1	1
Total	69	74	76	90	85	73	62	78	77	58	58	58	50	44	59	96	86	70	65	66	80	79	75	1628	70,78	25,85	29,91			

166,269

ALPHA DE CROMBACH = 0,86



# **ANEXOS D**

## **Aplicación del Plan Motivación Laboral**















