

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE
LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ**

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DEL AREA DE POSTGRADO
MENCION: GERENCIA PUBLICA**



La Universidad que Siembra

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS
DE LA FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE (FUNDEAPURE)**

**Trabajo de grado, presentado como requisito parcial para optar al
grado de Magister Scientiarum en Gerencia Publica**

Autor: Lic. Wilmer Blanco

Tutora: Dra. Saida Castillo

San Fernando, Enero de 2017

ÍNDICE GENERAL

	Pag
Índice General.....	i
Lista de Cuadros.....	ii
Lista de Gráficos.....	iii
Resumen.....	iv
Agradecimiento.....	v
Introducción.....	1
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	16
Justificación.....	17
Alcance y limitaciones.....	20
CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	21
Antecedentes de la investigación.....	21
Bases Teóricas.....	14
Teorías de Apoyo.....	64
Bases Legales.....	73
Operacionalización de las Variables.....	81
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	82
Enfoque de la Investigación	82
Diseño de la Investigación	83
Método de la Investigación.....	86
Población y Muestra	87
Técnicas de Recolección de Datos.....	90
Instrumento de Recolección de Datos.....	91

Validez del instrumento	92
Técnica de Análisis de Datos.....	93
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	96
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
Conclusiones.....	110
Recomendaciones.....	113
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 115
 Anexos.....	 119
Instrumento de recolección de datos.....	120
Calculo de coeficiente de confiabilidad Alfa De Cronbach.....	123
Acta de validación de instrumento.....	125

LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro 1 Organigrama estructural de FUNDEAPURE.....	60
Cuadro 2 Personal adscrito a FUNDEAPURE por departamento.....	61
Cuadro 3, Modelo de Likert.....	69
Cuadro 4 Operacionalización de Variables.....	79
Cuadro 5 Distribución de población de FUNDEAPURE.....	86
Cuadro 6 Distribución porcentual Ítems 1-11.....	95
Grafico 1 Distribución porcentual ítems 1-11.....	96
Cuadro 7 Distribución porcentual Ítems 12-18.....	101
Grafico 2 Distribución porcentual ítems 12- 18.....	102
Cuadro 8 Distribución porcentual ítems 19-24.....	105
Grafico 3 Distribución porcentual ítems 19-24.....	106



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
NÚCLEO APURE**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS
DE LA FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE (FUNDEAPURE)**

Autores: Wilmer Blanco
Tutora: Dra. Saida Castillo
Año: 2017

Resumen

La investigación tuvo objetivo general analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure. La investigación basa su fundamentación teórica en Teoría Humanista de Rogers (1970), la teoría del Desarrollo Humano Wallon (1958), la teoría Situacional del Liderazgo de Hersey y Blanchard (2009), La teoría de sistemas de Luhmann (1964), teoría del Clima Organizacional de Likert (1946), la metodología abordada fue bajo el enfoque cuantitativo, realizando un trabajo de tipo descriptivo, usando el diseño de campo, los instrumentos para la recolección de los datos fue el cuestionario, la muestra la constituyeron 75 trabajadores de la Fundación deportiva del estado Apure, para la validación del instrumento, se sometió al juicio de tres (3) expertos, para la confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual fue de 99,3%, los cuales condujeron a los hallazgos, los que se analizaron y se presentaron en cuadros los que condujeron a las recomendaciones y conclusiones del estudio en cuanto a los directivos en las organizaciones actuales representa un reto, el mejoramiento continuo del desempeño laboral, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia sino que ayuda en el clima organizacional esperado.

Descriptor: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Áreas Administrativas

AGRADECIMIENTO

Al padre eterno, nuestro señor Jesucristo por darme salud y fe para lograr mis metas propuestas.

A mi madre, mujer luchadora y de gran fortaleza espiritual por tenerme presente en su corazón y mente mediante sus bendiciones y oraciones.

A mis hijos, Wilmer Daniel y Wilany Dariela, por ser parte de mi vida y llenarla de luz, esperanza y alegría.

A mi esposa, Soiree, gracias por brindarme tu apoyo incondicional, dándome ánimo para seguir adelante.

A la UNELLEZ-Apure, casa de estudios universitarios, que me abrió sus puertas, para mi superación profesional.

A mi tutora Dr. Saida Castillo, por su apoyo y sus orientaciones.

A todos mis profesores de la primera cohorte de gerencia pública, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias que me fortalecieron como profesional.

A mis compañeros de estudio de la I cohorte de Gerencia Pública, por compartir cada fines de semana durante el tiempo que duro el postgrado, en el cual nos reímos, disfrutamos, padecemos dificultades, pero siempre logramos los objetivos.

A la Fundación Deportiva del Estado Apure (FUNDEAPURE) donde me desenvuelvo como profesional en la dirección de administración.

A mis compañeras (os), de trabajo por colaborar conmigo en muchas formas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. En este sentido, al tratar de entender el impacto que sobre los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, esto permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, para ello es necesario generar investigaciones sobre lo que al clima organizacional se refiere.

En este orden de ideas, una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas. Es por ello, que esta investigación surge debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure (FUNDEAPURE). Teniendo como objetivo general explicar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el clima organizacional puede ser vínculo, o un obstáculo para el buen desempeño de los miembros de una institución u organización por lo tanto en esta Fundación puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales,

permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de su personal, su satisfacción, como en la estructura organizacional. Por otro lado, es necesario entender que las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización.

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-social que atraviesa actualmente el país, se ve que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, un clima laboral de desmotivación y desinterés. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía del país no logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

Dentro de este contexto, el clima organizacional ocupa un lugar preferente, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral. Es por esta razón que las empresas que presentan síntomas tales como ineficiencia, falta de liderazgo, comunicación deficiente, desmotivación e improductividad, tal y como ocurre actualmente en la sede administrativa de FUNDEAPURE, pues requieren de hacer estudios de su atmosfera laboral, con el fin de detectar los aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus integrantes.

En este orden de ideas, la metodología que se utilizó en esta investigación se basó en el paradigma positivista del proceso investigativo, que se realizo bajo el método cuantitativo, a través de una búsqueda bibliográfica y en una investigación de campo, con carácter descriptivo, que se realizara en las direcciones administrativas de la sede de FUNDEAPURE,

para lo cual se aplicó un cuestionario al personal que labora en las Direcciones de presidencia, administración, personal, planificación, asesoría jurídica, infraestructura, alto rendimiento y la unidad de auditoría interna.

Este trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos:

En el capítulo primero se enfoca el problema, haciéndose un esbozo general del planteamiento del problema, se presentan los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, la justificación de la investigación y finaliza el capítulo con los alcances y las limitaciones.

En el Capítulo segundo se describe el marco teórico, se presentaran las investigaciones afines, las teorías que sustenten el estudio, las bases teóricas, glosario de términos y finalmente la operacionalización de las variables.

El tercer Capítulo corresponderá al marco metodológico, aquí se describe el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra técnica e instrumento de recolección de datos, validez del instrumento, confiabilidad, técnicas de análisis de los datos.

En el cuarto Capítulo se presentan los resultados y los análisis de derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

En el quinto Capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que presenta en orden alfabético cada uno de los textos consultados en el desarrollo de este trabajo de grado y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La organización, como un sistema abierto, que debe estar en permanente convivencia con el exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio. En este orden de ideas, en las pequeñas y grandes organizaciones, el clima organizacional y el desempeño laboral, se han convertido en un tema de gran importancia y significado, ya que el clima organizacional posee gran poder y existe la necesidad de enfrentarse a él cuándo se quiere dar un cambio, ya que este regularmente viene acompañado de estrategias que pueden ir en contra de las normas básicas de esa cultura y sus valores, en este sentido, Cortez (2009) afirma que:

El clima organizacional ha sido un proceso de evolución que conduce a una sociedad desde la economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por los procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala. Fue entonces, cuando surge el factor humano, el cual se convirtió en un elemento fundamental de cada organización, no obstante durante esta transición, surgen necesidades personales y organizacionales de mejoramiento continuo donde se dejaba a un lado la primicia por la producción y se empezaba a valorar a la persona, como ser humano que trabaja detrás de las maquinas(p.3).

Desde esta perspectiva, hoy en día las organizaciones con visión futurista están en la búsqueda constante de mejorar cada día, debido a los procesos de cambios, la globalización y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas

y conocimientos de los miembros que integran la organización, por lo que estas, se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan para el mejoramiento de procedimientos que ayudan a la completa realización de sus funciones a cabalidad, por lo que ameritan de un clima organizacional apropiado para el óptimo rendimiento y logro de sus metas. En este orden de ideas, Collado, (2012), plantea que es necesario que en una organización, exista el clima organizacional, este lo define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.23).

Cabe destacar, que los diferentes cambios producidos por los procesos de globalización mundial, obliga a los países, específicamente a los que se encuentran en vía de desarrollo, asimismo, es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones que requieren establecer mecanismos de medición habitual desde su área administrativa, proceso que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

En este orden de ideas, es necesario que en las instituciones se deba reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, así como producir bienes y servicios con eficiencia, lo cual conlleva a Facilitar la innovación, a utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras, adaptarse e influir en un ambiente cambiante, crear el valor para los propietarios, clientes y empleados, así como acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Es necesario, que cada una de las organizaciones cumpla con dichas funciones, con el fin de que estas lleven la dirección y alcancen los objetivos que se elaboraron en su planeación. Por otro lado, es necesario entender que las organizaciones tienen diferentes perspectivas que ayudan a entender su funcionamiento, una de ellas es: la visualización de la organización como un sistema abierto que encara y configura a la organización. Es por ello que Cortes (ob.cit), afirma que:

En Venezuela, se deben asumir nuevos paradigmas de comportamiento y acciones que les permitan mantenerse en el campo de la competitividad, sobre todo si se considera para ello la manera en cómo influye el clima organizacional en el que se desarrollan las actividades en el desempeño laboral de los empleados, el cual tienden a favorecer la ejecución de las tareas inherentes a los cargos que cumplan los miembros de la institución (p.23).

De tal forma que, desde la gerencia se aspira que en la organización, se cuente con un personal apropiado y acto para llevar a cabo los procesos inherentes a los fines de la organización, para lo cual el personal que en ella labora, el que debe poseer competencias claras relacionadas con los procesos, principios y conceptos fundamentales de la calidad y optimismo, puesto que será el medio más idóneo que permitirá elevar la excelencia en la organización. En esa búsqueda de la calidad, es hoy una tarea que se debe asumir responsablemente el gerente, con un clima organizacional bien definido en pos del mejor desempeño laboral de las y los empleados a su cargo.

Es por ello, que las empresas para hacer frente al fenómeno globalizador, han tenido que transformar sus métodos y procedimientos tradicionales con el objeto, no sólo de poder dar respuesta a sus desafíos de supervivencia, sino también, porque el cambio se ha convertido en un requisito indispensable para adaptarse, de la mejor manera posible, a la nueva situación de competencia, caracterizada por contextos cada vez más integrales que obligan a las empresas a realizar procesos de reorganización

y a adoptar estrategias que permitan actuar, proactivamente, ante las diversas alteraciones presentadas por la economía. Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) afirman que:

El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar sinergia entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los empleados, entre otros (p. 259).

En efecto, los cambios promovidos por la globalización en el entorno empresarial, han hecho del talento humano el principal recurso de las compañías y, por esta razón, el clima organizacional que según Pricewaterhouse Coopers, S. (2012) comprende: “el conjunto de propiedades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él y que pueden impactar significativamente en los resultados”(p.35); esto ha tomado una importancia trascendental debido a que puede hacer la diferencia entre una empresa con excelentes perspectivas de desempeño y una institución deficitaria.

En este orden de ideas, desde la organización se debe asumir el desempeño laboral que es la manera como los miembros de una organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas, partiendo desde la relación holística del gerente con su personal y el personal con el gerente, necesarias en el fortalecimiento y promoción de una cultura de comunicación organizacional establecidas en la empresa. En este sentido Araujo y Guerra (2007), plantea que el desempeño laboral está referido a: “la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas” (p.17).

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau (1994), pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables, que sin duda se relacionan con las características que debe tener el docente de educación inicial, a quien le corresponde ejercer este rol y propiciar situaciones para que el niño y la niña se integren de la mejor manera.

Prueba de lo antes expuesto, se encuentra en una investigación realizada por la Universidad Sergio Arboleda (2013), en la cual se estudiaron doscientas diez (210) empresas latinoamericanas, obteniéndose los siguientes resultados:

Entre el 80 y 100% de los problemas de gestión que ocurren en las empresas de América Latina han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Otro de los problemas es la insuficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, en países como Perú, Panamá y El Salvador el 32% consideró que este es un inconveniente muy frecuente. Le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile presentaron un 57%. Otro de los inconvenientes es la falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores y las relaciones interpersonales deficientes entre los equipos de trabajo (p. 3).

Por lo tanto, factores tales como la comunicación, la falta de reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la falta de coordinación entre los equipos de trabajo, los cuales en conjunto forman parte del clima organizacional, tienden a generar dificultades en la gestión que es desarrollada por las empresas latinoamericanas impidiéndoles obtener una adecuada consolidación, crecimiento y expansión. De esta realidad, no escapa Venezuela ya que según Ratty (2012):

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

Siendo las cosas así, resulta claro que entre los problemas presentados por las empresas venezolanas se encuentran aspectos que interfieren negativamente en el clima organizacional, lo cual limita la posibilidad de que los empleados se desempeñen en un ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, entre otros aspectos que entorpecen el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan la misión principal de la entidad que es la prestación de forma eficiente y eficaz los bienes servicios a que tenga lugar.

En Venezuela existen leyes e instituciones que se encargan del cumplimiento legal en materia de promociones, prevención, atención a la salud y seguridad laboral con el fin de mantener al trabajador en óptimas condiciones de trabajo como lo son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Es importante destacar que si el empleado se siente seguro y cómodo en el lugar donde diariamente desempeña sus actividades, si predomina la existencia de un excelente contexto físico y social, este va a representar un elemento fundamental para el buen desempeño y aumento de la productividad.

Para Chiavenato (2011), “el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en sus conducta” (p.74). Dicho de otra manera se refiere al ambiente existente entre los

miembros de la organización que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En este mismo orden de ideas, es pertinente señalar que el clima organizacional determina cual es la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeñe, de allí, que también se les puede concebir como indiferentes a las necesidades de la organización, en tal sentido, algunos trabajadores se pueden mostrar renuentes al cambio, que muchas veces, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción y control para lograr que los trabajadores lleven a cabo sus labores..

Partiendo de estas premisas, es importante acotar que desde la organización los gerentes puede derivar aportes que mejoren el mantenimiento del clima organizacional con sus empleados, que este sea agradable, productivo, mediante una comunicación cordial, respetuosa, abierta entre otros, para así influir de manera positiva en el personal y así mismo en el éxito de la organización. Generando un buen proceso comunicativo evitará la generación de conflictos, principalmente si se toma en consideración que los actores del contexto, sólo esperan ser atendidos con mística de trabajo, empatía, cortesía y dedicación.

Además, esto incide directamente tanto en el clima organizacional, así como en el desempeño laboral de los diversos actores involucrados en el

proceso gerencial. En este sentido, Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que el desempeño laboral “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales (p.123)”. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, como proceso genérico, aplicable al funcionamiento de las organizaciones, y se caracteriza fundamentalmente por su adaptabilidad para superar las diferencias entre los empleados y los gerentes de las organizaciones; lo que le hace: aplicable en todo tipo de corporación, en todos los niveles de la misma; funcionado en la búsqueda del rendimiento; por ende aplicable en pro de la eficiencia y eficacia.

De igual manera, Chiavenato (2010) define el desempeño laboral como “ el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados (p. 359).; lo que significa que en una organización inteligente y dinámica, con auténtica capacidad para desarrollar un óptimo funcionamiento, que promueva la práctica de la libertad y de la creatividad en una cultura de la innovación, es necesario desarrollar un sistema de trabajo en un clima organizacional donde se prospere el trabajo de equipo, que se integre a las comunidades y entienda que, éstas cada vez son más exigentes, por lo que deben mantenerse bajo un clima acorde con el desempeño laboral que le corresponde a cada uno de sus miembros.

Aunado a ello, surge la gestión como una disciplina de donde emanan las acciones que se van a desarrollar dentro de una organización para alcanzar los objetos que se han fijado e involucrado en un trabajo que debe comprender: misión, fijación de los objetivos, planes para alcanzarlos, selección de actividades y control, esta dinámica hace referencia a la gestión del recurso humano, donde se ponen en prácticas procesos que propugnan cambios llamados a practicar las funciones de la administración, reorientando el desarrollo de actividades propias de la gerencia en la conducción de la

organización y unificando el esfuerzo del personal adscrito enmarcados en el buen funcionamiento de la misma.

Por tal razón, en una empresa al tener un clima organizacional acorde con las necesidades e intereses de los miembros de la organización, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos propuestos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados” (p.95). Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo.

En tal sentido el gerente, al propiciar un buen clima de trabajo, y tome en cuenta las condiciones laborales de sus empleados, estará en capacidad de contribuir a propiciar la efectividad, funcionalidad, dirección hacia los objetivos planteados. Convirtiéndose en un gerente donde recae la responsabilidad de contribuir, planificar y ejecutar de manera inteligente como líder, promover la solución de problemas fundamentales que se presentan dentro del proceso administrativo. En consecuencia se tiene que los gerentes deben ser agentes de cambio para la transformación enmarcados en un proceso continuo.

Es necesario acotar que hoy en día, en las empresas el clima organizacional es de gran importancia. Dado que, en la actualidad, se ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generan riqueza, así como proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que continuamente hay que explorar y analizar. El gerente actual puede salir de

su cúpula de cristal, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos, además crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

En otro orden de ideas, de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (ob.cit.) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p.95). El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

Del contexto expuesto no escapa la Fundación Deportiva del Estado Apure la cual en su organigrama estructural está conformada por las direcciones de presidencia, administración, personal, planificación, asesoría jurídica, infraestructura, alto rendimiento, masificación deportiva, prensa y la unidad de auditoría interna. Esta institución tiene como misión garantizar el acceso, masificación y desarrollo del deporte a nivel estatal para la obtención de atletas integrales en las diferentes disciplinas deportivas. Cada dirección tiene sus funciones específicas, entre las cuales se pueden mencionar: garantizar la aplicación de políticas de desarrollo y prácticas deportivas; obtención de los recursos asignados por el ejecutivo regional; control, supervisión y ejecución adecuada del presupuesto financiero y presupuestario asignado; garantizar el apoyo técnico, personal y económico a las asociaciones deportivas que hacen vida en esta institución.

No obstante, a pesar de ser un exitoso ente de desarrollo deportivo del estado Apure, se detectó, según observaciones previas realizadas por el investigador, la existencia de una problemática centrada en la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas, en su

sede principal ubicada en la urbanización José Antonio Páez, edificio FUNDEAPURE, sector polideportivo del municipio San Fernando del estado Apure. En este orden de ideas, para poder entender las necesidades de los trabajadores dentro de la organización antes mencionada, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en tal sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Desde esta óptica, podría plantearse entre las causas de esta problemática se encuentra el hecho de que algunos de los empleados exteriorizan bajo grado de responsabilidad y sentido de pertenencia en la institución, lo cual trae como consecuencia la desmotivación, la apatía o la falta compromiso y por consiguiente, se presenta la necesidad de aplicar estímulos adicionales por parte de la mencionada institución hacia sus empleados con el fin de intentar poder llegar al cumplimiento de las metas preestablecidas por la institución. La cual estaría basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; para tratar de mejorar la productividad a través de un clima organizacional apropiado.

En tal sentido, la organización debe comprometerse con sus empleados y trabajadores en establecer este clima de confianza; además, esto le permitirá a los gerentes de la fundación, que cuentan con trabajadores que no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro. También es de destacar los problemas existentes en la institución relacionada con la estructura física, debido a que existen áreas de trabajo que no son las más idóneas, por no poseer el confort necesario y espacio adecuado para una eficiente realización de las responsabilidades y tareas asignadas, aunados a esto, las limitaciones tecnológicas por el uso de sistemas de computación

ineficientes y el escasos mobiliario de oficina ocasionan constante estrés e inconvenientes entre los empleados para cumplir con sus funciones.

Todas estas dificultades originan apatía en la institución, sumado a esto las compensaciones salariales no están acordes con la realidad económica del país, por lo que el personal se ve en la necesidad de realizar actividades complementarias para subsistir dentro y fuera de la institución como venta de tortas, helados, productos de catálogo, préstamo de dinero, realizar trabajos personales a terceros, labores de taxista y buhoneros. Lo que origina con gran frecuencia el problema del ausentismo laboral y rotación de personal. Entre otros de los problemas que causan inconformidad dentro de la institución son los deficientes mecanismo de comunicación interna y la falta de liderazgo de los gerentes, los cuales en algunos casos son colocados a dedos en cargos para los cuales no están capacitados y es el personal interno de la institución.

Tal como sigue, en la institución objeto de estudio, alguno de estos gerentes, terminan realizando las tareas y acciones necesarias para el logro de los objetivos y metas de la institución debido a su experiencia y conocimiento en las diferentes áreas administrativas, los cuales no son tomados en cuenta a la hora de realizar un reconocimiento o ascenso. Esto da origen a las injusticias a la hora de reconocer el esfuerzo y trabajo de quienes realmente hacen que la institución marche de forma eficaz y eficiente en la prestación de los bienes y servicios para la cual fue creada.

Es de destacar que dentro de FUNDEAPURE existe personal con gran experiencia y capacidad, que se siente gratificado cuando se obtienen logros a nivel gerencial para la optimización del desarrollo del deporte en el estado Apure y de ahí nace la preocupación por lograr un clima organizacional eficiente que permita el mejor desempeño laboral de sus integrantes para llevar a feliz término de las tareas y metas de la institución, produciendo mejores resultados con su consecuente continuidad y aseguramiento de los puestos de trabajo.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio, es analizar el clima organizacional de las direcciones administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure FUNDEAPURE (direcciones de presidencia, administración, personal, planificación, asesoría jurídica, infraestructura, alto rendimiento, masificación deportiva, prensa y la unidad de auditoría interna) y su influencia en el desempeño laboral del personal que allí labora, esto permitirá comprobar a través de la opinión de los involucrados su percepción de las condiciones derivadas de la interacción entre los miembros, las condiciones de la organización y el cumplimiento de sus expectativas, lo cual influye en el rendimiento de los profesionales que allí laboran.

En función de lo planteado, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de las Direcciones administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure?

¿Cuáles factores del clima organizacional están presentes en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure?

¿Cómo es el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure?

¿Cuál es la influencia del Clima organizacional en el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los factores del clima organizacional presentes en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Caracterizar el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Relacionar la influencia del Clima organizacional sobre el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Justificación

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que éste tiene para el desarrollo técnico y cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y un buen rendimiento de los trabajadores. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable y que proyecte una estabilidad entre sus empleados para poder atender a los clientes de manera eficaz y satisfactoria.

Es por eso que toda empresa debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, lo cual influye en el desempeño laboral, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y a los clientes en general una agradable atención,

todo esto enfocado en el recurso humano ya que este último es uno de los componentes clave de cualquier organización.

En tal sentido, la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Esta investigación sirve de fuente de investigación para otras generaciones con aspiración de contribuir a mejorar la problemática existente en las organizaciones públicas relacionadas con el clima organizacional que tanto afecta el desempeño laboral de las personas que en ellas se desempeñan, en este caso se sugiere tomar este estudio para proponer alternativas de solución a esta problemática.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del análisis de esta investigación, reportaran recomendaciones para los direcciones que dirigen al personal de la Fundación Deportiva del Estado Apure ya que son los que deciden en qué medida podrán ser vías válidas para aplicar los correctivos a que hubiere lugar. Donde se debe tomar en consideración que el individuo aprende bajo ciertas condiciones, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarla. En función de esas concepciones se puede desarrollar un estilo de administrador abierto, dinámico y democrático, donde el gerente cree oportunidades, libere potencialidades, en la búsqueda por mejorar el clima organizacional de la institución que le corresponde dirigir.

Como resultado de ello, las instituciones desde siempre han estado interesadas por una gestión eficiente, apegadas a una misión de prestación de servicios, que les deja comprometidas con la satisfacción de necesidades a los usuarios y al recurso humano que cubre las actividades relacionadas a la misión trazada para la misma. Sí se considera que la eficiencia está ligada al cumplimiento de funciones según patrones previamente establecidos, es preciso aceptar que en toda organización deben existir patrones que norman los procesos administrativos; contando que el recurso humano forma parte importante para el funcionamiento de una organización, por cuanto garantizan el cumplimiento y el normal desenvolvimiento de la gestión, y en

todas las organizaciones formales, deben existir instrumentos normativos que regulen el proceso de ejecución de las mismas.

Este trabajo de investigación se encuentra enmarcado dentro de la línea de investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales, Ezequiel Zamora (UNELLEZ), en el área de las Ciencias Económicas Sociales, la cual se perfila pertinente en la contribución que como universidad se puede dar al entorno social para la solución de sus necesidades y requerimientos.

También se justifica desde el punto de vista metodológico mediante la implementación de investigación social cuantitativa, basada en paradigmas explicativos, utilizando información confiable para describir o explicar los hechos o fenómenos que se estudia de forma estructurada y lógica a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados para ser analizados estadísticamente, lo cual sirve de punto de partida para otras investigaciones donde se indaga la misma temática.

En lo **gerencial** este estudio es valioso ya que el análisis del clima organizacional de ésta Fundación constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejoramiento continuo de sus empleados en las diferentes áreas administrativas y que redundará en beneficio de las instituciones deportivas que atiende. En lo **institucional**, se busca valorar su importancia ya que le aporta beneficios directos a la Fundación Deportiva del Estado Apure que depende del Ejecutivo Regional del Estado Apure, además indirectamente beneficia a las instituciones deportivas que están bajo su responsabilidad, lo cual refleja que la misma puede constituir un valioso aporte en el ámbito institucional regional por cuanto contribuye con el mejoramiento de la calidad de desempeño laboral de los profesionales que laboran en las Direcciones administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Alcances y Limitaciones

Alcances.

El trabajo de investigación se circunscribió a analizar las Direcciones Administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure adscrita al Ejecutivo Regional de Estado Apure, de la ciudad de San Fernando, Estado Apure, el mismo permitirá realizar un estudio que sirva para evaluar de manera profunda el clima organizacional existente en las Direcciones de presidencia, administración, personal, planificación, asesoría jurídica, infraestructura, alto rendimiento, masificación deportiva y la unidad de auditoría interna y su influencia en el desempeño laboral del personal adscrito a la misma.

Los resultados que se obtengan a través del instrumento que se apliquen al personal serán considerados válidos en su contenido, por cuanto se podrá verificar la interacción entre los miembros, valorar las condiciones de la organización y analizar las expectativas de los empleados en función del desempeño laboral.

Limitaciones.

Durante la investigación se podrán encontrar limitaciones reflejadas en la falta de disponibilidad del personal que labora en las Direcciones de presidencia, administración, personal, planificación, asesoría jurídica, infraestructura, alto rendimiento y la unidad de auditoría interna para responder el instrumento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes / Investigaciones Afines

Para cumplir con el desarrollo del presente trabajo, en la revisión bibliográfica se trabajara con estudios que abordan variables semejantes con la investigación, y que de acuerdo al contenido sustentaran la realización de la misma, entre las cuales se especifican las siguientes:

Antecedentes internacionales

Hernández, (2011) realizo un estudio de investigación titulado: diseñar un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica en Santiago de Cali, Colombia, basada en referencias teóricas, investigaciones y aplicaciones al contexto farmacéutico, compuesto de tres (3) dimensiones, nueve (9) factores y cuarenta y dos (42) sub-factores. La investigación fue de carácter cualitativa, con un tipo de estudio descriptivo, compuesto de una muestra de setenta y un (71) colaboradores y el instrumento utilizado para el diagnóstico es basado en el marco teórico estudiado, en el cual se identificaron los factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la empresa.

arrojando como conclusiones que realizar mediciones en el interior de la empresa permite conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructura organizacional, cambios en el entorno organizacional interno, motivaciones, gestiones de desempeño, mejoras de sistemas de comunicación internas y externas, mejoras de los sistemas de retribución, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Mino (2014) en su trabajo de investigación denominado Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas MARACOS 490 del departamento de Lambayeque, Chiclayo, Perú, le permitió determinar la correlación del clima laboral en el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas MARACOS 490, para lo cual se utilizó como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados midieron las dimensiones: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto que corresponden al desempeño laboral y la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto que corresponde a la evaluación del clima laboral.

Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, concluyo que el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral, lo que da como resultado mayor productividad para la empresa e influye en un mejor servicios al cliente.

Meléndez (2015), determino que clima organizacional es fundamental para un correcto desempeño laboral de sus colaboradores y que para la institución, el contar con un ambiente organizacional es muy importante ya que a nivel nacional la entidad objeto de su estudio es catalogada como una de las más emblemáticas a nivel del sector público, además es quien está encargada del tema económico financiero a nivel de país, adicionalmente maneja aspectos de política fiscal de ingresos, gastos y financiamientos públicos. Su investigación estuvo dirigida a determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Subsecretaria General Administrativa Financiera, del ministerio de finanzas en el periodo 2013-2014 en la ciudad de Quito, Ecuador, el mismo le permitió conocer y definir aspectos que necesitan ser mejorados, para de esta forma ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Cabe señalar que para llegar a ciertas conclusiones se procedió a filtrar la información a ciertas herramientas como en primera instancia es la de llevar a cabo una encuesta piloto para conocer el nivel de aceptación o fiabilidad del test, esto se denomina Alfa de Cronbach, luego de conocer el valor se procedió a ingresar los resultados al programa SPSS Estatistic, esta herramienta es considerada clave dentro del estudio puesto que permitió conocer las correlaciones existentes entre variables independiente, dependiente y moderadora.

Antecedentes Nacionales

Luengo, (2013), de la Universidad del Zulia quien realizo el trabajo de investigación Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial, Tesis de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, el cual tuvo como propósito analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. La investigación fue de tipo descriptivo enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 49 sujetos, 5 directores y 44 docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición el cuestionario compuesto de 36 ítems, con selección de escala tipo Likert con alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Los resultados de dicha investigación arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades

administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Antúnez (2015), realizó un trabajo de investigación en la universidad de Carabobo, facultad de ciencias económicas y sociales área de estudios de postgrado maestría en administración del trabajo y relaciones laborales cuyo objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario.

Concluye su investigación afirmando que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción, por lo tanto recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Otra investigación consultada fue la Valera (2015) en su investigación titulada: Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento del Clima Organizacional, en la dirección ejecutiva de la Magistratura del municipio San Fernando del estado Apure, trabajo de grado para optar al grado de gerente en recursos humanos de la UNEFA, el estudio planteado tuvo como propósito describir estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima gerencial en la dirección ejecutiva de la magistratura del municipio San Fernando, en este sentido la investigación se enmarca bajo el enfoque del paradigma cualitativo, enmarcado en el método fenomenológico.

Se trabajó con tres (3) informantes clave, a los cuales se le aplicó un guion de entrevista y la observación participante, los hallazgos se categorizaron, contrastaron y triangularon, lo que permitió inferir que los trabajadores de la Magistratura del Municipio San Fernando, para mantener una información y un control así como un buen clima organizacional en el desempeño y buen desenvolvimiento en la institución, para determinar causas y consecuencias, si se está haciendo buen uso de los recursos y si se está siguiendo lo planeado en la institución.

Los cuales fueron diagramados en la estructura de la institución en la cual se mostraron las funciones, los departamentos o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan, y como esto permite fortalecer la gestión dentro de la misma, los hallazgos permitieron visualizar que las estrategias gerenciales contribuyen al éxito de una organización, que se demanda de las técnicas de los procesos administrativos son esenciales para un funcionamiento adecuado y eficaz del personal que en ella labora.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son las encargadas de sustentar a la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual requieren de estar organizadas de manera acorde con la temática que se investiga en atención

a los objetivos planteados en el primer capítulo. Al respecto, Pérez (2012):

Es necesario que el investigador conozca y maneje todos los niveles teóricos de su trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados (p. 1).

Por lo tanto, a través de las bases teóricas se podrá obtener el marco conceptual que permitirá sustentar la explicación del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de FUNDEAPURE en el municipio San Fernando, estado Apure, dentro de un conjunto de conocimientos, que además de orientar la búsqueda, ofrecieron una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, entre los cuales destacan:

Organización

En este orden de ideas, Chiavenato (2011), plantea que: “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”(p.23) . Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. En tal sentido, Chiavenato (ob.cit) la define como:

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

De acuerdo con el autor, la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de

los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. En definitiva organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

Clima Organizacional.

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los empleados, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p. 1)

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados de las diferentes áreas laborales dentro de una institución, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el mencionado clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González (2013):

Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento (p. 198).

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus jefes y supervisores estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar las labores encomendadas dirigidas a la prestación de bienes y servicio. Por ello, es necesario que todos los gerentes o supervisores se realicen preguntas enfocadas hacia: ¿Cómo construir un contexto organizacional que promueva la excelencia y el logro de resultados?

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, Chiavenato (2012), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”.

Por ello, es importante que las organizaciones y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de sus empleados, porque los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los trabajadores. En el ambiente que se vive en la empresa puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados.

Factores del Clima Organizacional.

Son diversos los factores que pueden determinar el clima

organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactuarán con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima y según Ucros (2011) dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales”. En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en la empresa una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según el mismo autor de la cita anterior a:

Los tres (03) procesos que el individuo tiene en la organización: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros (p. 93)

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia. Ahora bien, entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2011):

Los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (p. 94).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organización que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales. Por ello, tanto los factores individuales como los grupales pueden promover o minimizar la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo, lo cual hace necesaria la ejecución de evaluaciones del clima organizacional para determinar los factores clave, además de aquellos que son responsables de optimizar el rendimiento laboral.

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales los cuales obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y, por consiguiente, al comportamiento de los empleados. Entre estos factores destaca Ucros (2011): “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos” (p.94).

En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de realizar un enfoque integral en donde se determinen cuáles son los que ejercen mayor

influencia sobre la conducta y desempeño de los colaboradores, en el contexto individual de cada empresa. No obstante, uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado sobre el clima organizacional se encuentra según Bravo (2013) en la teoría de:

Litwin y Stringer (1968) en donde se expone un modelo de clima organizacional, que es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), los cuales conforman el clima como una totalidad (p. 14).

De esta forma, destaca que entre los factores del clima organizacional que afectan a la motivación se encuentra la estructura, que según Ucros (2011): “hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel”. Por lo tanto, una apropiada estructura organizacional podría mejorar o no el flujo de las comunicaciones, los controles aplicados sobre el trabajo, el ambiente laboral, las relaciones y los niveles jerárquicos, entre otros factores que se reflejan en el desempeño de las personas en el trabajo.

Por otra parte, la responsabilidad es un factor del clima organizacional que va ligado a la autonomía en la ejecución de las actividades encomendadas y según Bravo (2013): “tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”. Así pues, si se está desarrollando la actividad que produce placer, la labor siempre será importante y responsable, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización, lo cual estará íntimamente vinculado al grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume para obtener mejores resultados.

En lo que respecta a la recompensa como factor del clima

organizacional, cabe destacar que resulta fundamental para cada trabajador la recepción de una contraprestación monetaria similar al esfuerzo y dedicación que ha impreso a la labor desempeñada. Según Ucros (2011):

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclaman” reconocimiento adicional (p. 96).

En este sentido, las recompensas constituyen un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada.

Siguiendo con el orden de ideas, los desafíos son un factor del clima que se presenta según Bravo (2013), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad”(p.16). Por lo tanto, cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas.

Por otra parte se encuentran las relaciones, las cuales concentran el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la empresa, incluyen el cómo los individuos pueden trabajar en grupos y según Ucros (2011):

Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin

que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo (p. 96)

En efecto, las relaciones incluyen al conjunto de características estables que determinan la interacción entre los individuos y la empresa. Influyen en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales, la forma de trato, los reconocimientos, la comunicación, el desarrollo y capacitación del personal, entre otros. Adicionalmente, pueden aumentar el nivel de entendimiento, generar información efectiva, relaciones satisfactorias y disminuir los conflictos, mediante la conservación de actitudes de respeto, objetividad, trabajo en equipo, sociabilidad y adaptación.

Otro de los factores que inciden en el clima organizacional es la cooperación y según Bravo (2013): “está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”(p.17). Por consiguiente, a través de la cooperación los miembros de la organización podrán obtener un espíritu de ayuda, plegado de apoyo mutuo entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Además, el trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmosfera eficiente, dinámica y productiva.

Adicionalmente a los factores del clima organizacional antes mencionados se encuentran los estándares, los cuales hablan de cómo los miembros de una entidad perciben los patrones que se han fijado para la productividad y según Ucros (2011):

Los estándares establecen un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia y de equidad (p. 97).

Por consiguiente, mediante los estándares se establecen las especificaciones que deben ser utilizadas consistentemente como reglas, guías y comportamientos específicos de acción que son necesarios para asegurar que las metas y los objetivos preestablecidos sean alcanzados por la organización.

Ahora bien, el factor del clima organizacional conflicto, que según Bravo (2013):

Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser forjado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores (p. 17).

En efecto, el conflicto es un sentimiento que puede presentarse entre los jefes, colaboradores o entre ambos, debido a la presencia de desacuerdos que deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados, para evitar que puedan convertirse en un problema mayor. Por otra parte, el factor del clima organizacional identidad es considerado como un sentimiento de pertenencia a la compañía, el cual lleva a los miembros de la organización a sentirse valiosos. Según Ucros (2011): “hoy día se conoce como Sentido de Pertenencia y es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”(p.98).

De esta forma, el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Los empleados que no se identifican con lo que hacen o con la empresa, pueden ser multiplicadores de una mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza

laboral esté unida y trabaje en equipo.

Cada uno de los factores antes mencionados, integran a la motivación que debe proporcionar el clima organizacional, sin que con ello dejen de existir otros factores tales como: el trabajo en equipo, la satisfacción al cliente, el liderazgo, los valores, tecnología, comunicación y organización, los cuales también tienen importancia y pueden influenciar positiva o negativamente en la atmosfera en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades.

En el contexto expuesto, el trabajo en equipo es visto como una de las condiciones laborales que más influye en los colaboradores de forma positiva estimulando su rendimiento debido a que permite, según Esteves (2013) que:

Haya compañerismo para obtener buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo (p. 54).

En efecto, el compañerismo involucra las normas que se generan en los equipos de trabajo y proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, en donde los procedimientos empleados permiten regular las situaciones como unidad organizada así como las funciones de los miembros individuales, proveen una fuerza que integra al grupo expresada en solidaridad y sentido de pertenencia, además de la posibilidad de que todos compartan valores, actitudes y patrones de conducta comunes, capaces de unificar esfuerzos.

Ahora bien, el liderazgo es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente de la conducta de los empleados. Según Esteves (2013) un buen ambiente de trabajo es aquel que:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples

situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito (p. 62).

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la empresa, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación. Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas. Al contrario si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización y se genera insatisfacción.

De esta forma, destaca que los valores dentro del clima organizacional engloban comportamientos humanos basados a su vez en escalas de valores individuales y por lo general son compartidas por todos los integrantes de una empresa, lo cual, a su vez, está íntimamente vinculado con la escala de valores determinada por la dirección de cada entidad con miras a condicionar la conducta general.

Siguiendo con el orden de ideas, la tecnología trae nuevas configuraciones al entorno laboral que modifican sustancialmente las características del puesto de trabajo. Según Esteves (2013):

La tecnología produce un aumento en la autonomía y la complejidad de la tarea mientras que libera al trabajador de aquellas actividades rutinarias permitiéndole hacer labores más especializadas y significativas. Los resultados obtenidos dependerán de 1) A mayor tiempo de uso, mejores actitudes 2) A mayor nivel de conocimientos y formación, mayor conocimiento

de la utilidad 3) A mayor entrenamiento para el manejo de los sistemas tecnológicos se generaran actitudes más positivas. (p. 71).

Por lo tanto, la tecnología influencia al clima organizacional debido a que puede generar una ruptura de esquemas tradicionales, posibilita una mayor flexibilización e integración de los procesos, produce un reajuste de las fuentes de empleo y exige que los colaboradores se encuentren constantemente actualizados y debidamente capacitados para realizar sus labores. Ahora bien, el factor del clima organizacional denominado comunicación es considerado como un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. Según Pelaes (2012):

Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad (p. 102).

De esta manera, la comunicación afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad. La clave para que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros, se encuentra en la comunicación, la cual es capaz de estimular el sentido de pertenencia, disminuir la rotación de personal y mejorar la imagen del negocio. Decir las cosas a tiempo y con claridad es una forma de comunicación altamente valorada.

Por otra parte, la organización según Sánchez y García (2013):

Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados? (p.12)

Este factor, está muy relacionado con la estructura debido a que incluye la forma como se agrupan y dividen las actividades, además de los niveles jerárquicos utilizados en el desempeño del trabajo, los procesos empleados, la secuencia de acciones y la sincronización de los recursos que son consumidos en el desarrollo de la gestión. En cualquiera de los casos, los factores del clima organizacional influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores, es decir, la competitividad y la productividad de un empleado no dependen solo de su remuneración ya que también es importante el salario emocional, en donde entran en juego los elementos del clima antes mencionados.

Características del Clima Organizacional

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, entre otros. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal. Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización

- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Asimismo, Rodríguez, (2006) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

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

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

Factores Que Influyen en el Clima Organizacional

La teoría de Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura,

responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad). Entre los cuales se destaca en primer lugar:

- **La Estructura**, esta hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **La Responsabilidad**: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **La Recompensa**: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **El Desafío**: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Las Relaciones**: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
- **La Cooperación**: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Los Estándares**: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares

sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

- **El Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **La Identidad:** Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

En tal sentido, los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional. Varios autores, entre ellos Chiavenato (ob.cit), sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones, lo cual implica asumir que esos son los factores que la afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Beneficios y Consecuencias Negativas del Clima Organizacional

Un organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Varios beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

Asimismo, Chiavenato (2012) plantea que en un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

Tipos De Clima Organizacional, En este Cortes (2009), los clasifica en sistemas los cuales se describen a continuación:

-Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo cual los trabajadores tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

-Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima, los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, como la de un amo con su siervo. La gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, pero algunas se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

-Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

Los jefes tienen clima participativo y tienen confianza en sus trabajadores. La política y las decisiones se toman en los puestos superiores pero si se permite a los puestos inferiores tomar decisiones. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

-Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las Tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa. La

comunicación debe ser de forma lateral. La motivación se basa en la participación y por el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización, bajo la forma de planeación estratégica.

Funciones del clima organizacional

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El clima organizacional, según Chiavenato (ob.cit)

tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral(p.32).

De acuerdo con el autor, las funciones del clima organizacional se puede organizar en dos dimensiones la primera de ellas es la desvinculación, que es lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa. El segundo, puede ser la obstaculización, es lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. Según el autor, los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Asimismo, entre las funciones del clima organizacional, se puede dar paso a la intimidad que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Por otro lado, existe el alejamiento donde se describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores. Así como se hace énfasis en la producción, la cual se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha. Del mismo modo, existe el empuje, el cual se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.

Otro aspecto es la consideración, este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes. Responsabilidad, el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. la recompensa, es el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; el reconocimiento positivo más que sanciones. Otra función es el riesgo, en el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. Así como las normas, están dadas por la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Importancia de un buen clima laboral en las empresas

En cuanto a la importancia de la cultura organizacional, está la determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los

individuos. La cultura de una organización bien sustentada en sus valores, busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Entre ellas, las características de la cultura organizacional La cultura tiene las siguientes características:

- Identidad de sus miembros: es el sentimiento de pertenencia a la organización.

- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos.

- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración los resultados que tendrán en los miembros de la organización.

- La integración de unidades: las unidades de la organización trabaja de manera coordinada e independiente.

- El control: el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta.

- Tolerancia al riesgo: grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

- Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Desempeño Laboral

En este aspecto, Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen el desempeño laboral como: “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”(p.25). Es por ello que, en los miembros y en particular los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, el mejoramiento continuo del desempeño laboral, ya que no solo constituye una de las vías

para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

En este contexto, el personal tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con una proyección de futuro, de calidad y de orientación al cliente. Para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel del desempeño de sus funciones que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad. Es por ello que a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual y colectivo de la empresa.

En este orden de ideas, Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

01.- Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

02.- Civismo: Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

03.- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

De lo citado se infiere que es necesario, que en toda organización el

desempeño laboral forma parte del proceso que las instituciones requieren para su eficaz desempeño, no solo del proceso administrativo, sino también de la prestación de servicio para lo cual está fundado.

Características de desempeño laboral.

En este aspecto, es necesario resaltar lo que afirma Flores (2011) cuando afirma que: “las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” (p. 89), de acuerdo con el autor, las características del desempeño laboral, establece que estas cualidades o aspectos son los siguientes:

-Adaptabilidad: se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

-Comunicación: se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

- **Iniciativa:** se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

-Conocimientos: se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

-Trabajo en Equipo: se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que

permita el consenso. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

-Desarrollo de Talentos: se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (p.89).

De lo planteado se puede determinar que el desempeño laboral, dentro de la administración exige una serie de competencias que es necesario que tanto el gerente como los empleados las posean, puesto que son esenciales para lograr cumplir tanto con las metas cumplidas, como con la misión y la visión de la empresa u organización.

Evaluación del Desempeño laboral.

En este orden de ideas, Chiavenato, (2009), describe la evaluación del desempeño laboral del talento humano como:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 21).

El mismo autor asegura que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

La información obtenida de la evaluación, sirve para determinar las

necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa al personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Para Chiavenato, (2009), los involucrados en la evaluación del desempeño son:

El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, según Rodríguez (2006), el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal, es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer , acompañar y controlar el sistema , en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad , con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

El Individuo y el Gerente

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y sí el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. En este sentido, Rodríguez

(ob.cit), el gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

El equipo de trabajo:

En este orden de ideas, Rodríguez (ob.cit), el equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

La Evaluación de 360°.

Es la evaluación circular de desempeño, en este sentido, Silva (1996), en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

La evaluación hacia arriba:

En este sentido, Silva (ob.cit.), esto constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e

intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales.

La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

Asimismo, Silva (ob.cit), afirma que los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

Comisión de evaluación.

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una

evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante crítica por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño, según Silva (ob.cit) cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos para mejorar el desempeño laboral ya que la

evaluación ofrece la oportunidad de revisar los procesos de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

Criterios de evaluación.

Es por ello, que Silva (ob.cit) afirma que los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son:

01.-Resultados de las tareas individuales: Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

02.-Conductas: En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

03.-Rasgos: Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño

laboral.

Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados.

Dentro de esta perspectiva, Aamodt (2010) explica que el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales

Proporcionar capacitación a los empleados.

En este aspecto, Aamodt (2010) definen “que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar”(p.12). Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.

Determinar los incrementos salariales.

En este orden de ideas, Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

La toma de decisiones para ascenso.

Para Aamodt (2010) define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente.

Toma de decisión para despido.

Dentro de esta perspectiva, desde la postura de Aamodt (ob.cit) desafortunadamente, a pesar de proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados, en estos, no siempre se mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Es necesario para ello, y a pesar de que las técnicas de administración puestas en práctica para mejorar el

desempeño de este, no se logre de formas exitosas, dichos resultados surgen de una revisión, la cual pueda indicar cuál sería la mejor vía de acción para despedir al empleado

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Desde una perspectiva de ganancia para el empleado y ganancia para la organización, además de los beneficios que obtiene fundamentalmente el cliente, se parte de la idea de mejorar en el accionar profesionales de los individuos encargados de prestar bienes y servicios a otros individuos, para asegurar, entre otras cosas un avance significativo en la concreción de políticas organizacionales. Al respecto, Chiavenato (2009) plantea lo siguiente: "Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad". De esta manera describe separadamente lo que a continuación se presenta:

A. Beneficios para el gerente como Administrador de personas.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo está su desempeño.

B. Beneficios para las personas.

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (Programas de capacitación, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

C. Beneficios para la Organización.

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

De esta forma, destaca que la evaluación del desempeño laboral también genera beneficios para el trabajador debido a que le permite conocer si está alineado con las metas y objetivos de la organización, sus capacidades y necesidades de adiestramiento, entre otros aspectos que facilitan la obtención de mejores resultados y el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la organización para realizar mejor sus funciones e incrementar la motivación.

Adicionalmente, la evaluación del desempeño laboral es importante porque proporciona una serie de medidores que permiten verificar si la gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Por ello, las organizaciones carentes de mecanismos para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores corren el riesgo de perder datos importantes en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran, emitir reportes que siguen un esquema

funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos, generar información demasiado tarde para actuar y elaborar reportes demasiado generales e incapaces de apoyar las prioridades de negocio.

Reseña histórica de FUNDEAPURE

Atendiendo a la demanda de la necesidad de un ente deportivo, se crea la Fundación para el deporte del estado Apure FUNDEAPURE, el 17 de Mayo de 1993, bajo decreto N° G-49 del poder Ejecutivo Regional; cuya finalidad no es otra que la de promover, impulsar y desarrollar la actividad como fuente de salud, entretenimiento y desarrollo competitivo en la región Apureña.

La fundación deportiva del estado Apure (FUNDEAPURE) fundada el 17 de mayo del 1993, según gaceta oficial del estado Apure, numero 06 extraordinarios, bajo el mandato del Dr. Marcelo Oquendo, la cual tiene como por objeto principal promover el crecimiento y desarrollo de actividades deportivas el estado apure, no escapa de esta problemática, motivado a que se ha venido presentando una serie de problemas e inconformidades en las diferentes áreas administrativas responsables del normal funcionamiento de la institución (presidencia, asesoría jurídica, auditoría interna, administración, personal, planificación, infraestructura, alto rendimiento y dirección de masificación deportiva) debido a las malas condiciones laborales en las que debe desempeña las actividades diarias del personal técnico, profesional y obrero.

En cuanto a las estructuras físicas, la sede administrativa la fundación, ubicada en el polideportivo de San Fernando, está en un estado deplorable, algunas oficinas no poseen aire acondicionado en estado operativo, el baño para el uso de los caballeros no está en uso, existe hacinamiento en la mayoría de las oficinas, no existen áreas donde los obreros puedan

permanecer después de realizar sus labores cotidianas, originando que tengan que deambular en los pasillo o áreas aledañas, aunado a esto, los bienes e inmuebles de las oficinas son de vieja data y en su mayoría están obsoletos y existen en un número menor a la cantidad de personas que allí laboran (sillas, escritorios, computadoras, entre otras).

En cuanto al suministro de herramientas de trabajo en la institución se cuenta con el SIAP (Sistema Integral para la Administración Pública), el cual es un recurso tecnológico en red con el Ejecutivo Regional del estado Apure que permite el uso y manejo de módulos de todas las áreas administrativas a través del cual se obtiene información de forma rápida y eficiente para cualquier tipo de consulta de movimiento contables, órdenes de pago, recibos de pago, expediente del personal, constancias de trabajo, nominas, etc., pero se ve afectado en su efectividad por la poca existencia de computadoras actualizadas en las diferentes oficinas, y el escaso suministro de materiales de oficinas y de limpieza (hojas, lápices, recarga de tóner, cepillos de barrer, tobos, coletos, guantes para realizar la limpieza) lo que origina molestias y conflictos interno. El personal profesional de las áreas administrativo es poco valorado en su esfuerzo por realizar sus funciones y no es tomado en cuenta a la hora de realizar asensos ya que estos se realizan a capricho del presidente de turno.

Misión

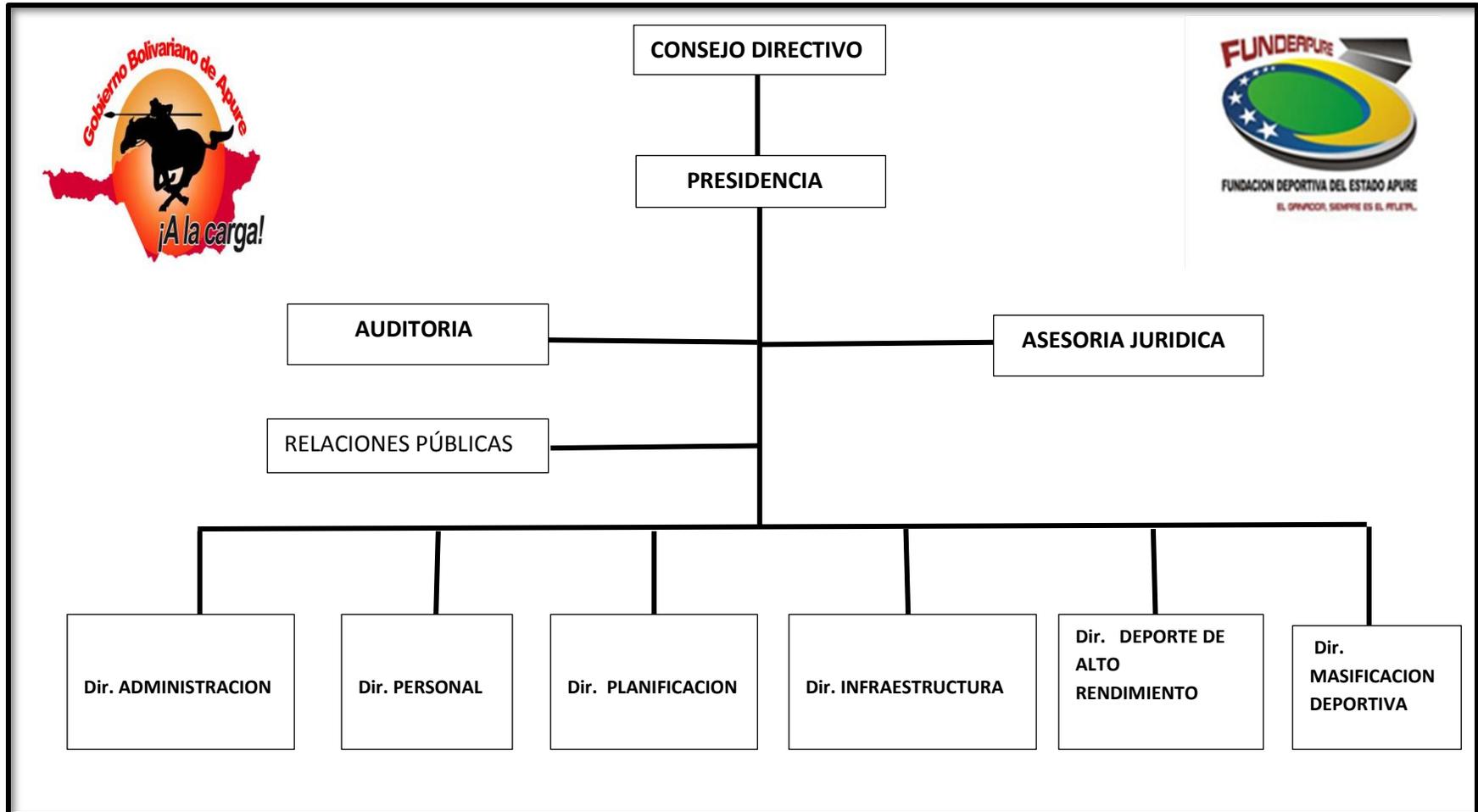
Promover el desarrollo deportivo mediante programas y actividades con la finalidad de masificar y desarrollar el deporte Apureño a todos los niveles, permitiendo que la planificación deportiva sea la parte de integración entre los sectores deportivos; así como prestar una adecuada asistencia integral a los atletas y a su vez designar el personal técnico y entrenadores para cada una de las especialidades de la promoción y divulgación del deporte a nivel Regional y Nacional.

Visión de la Institución

Lograr las metas propuestas en el Plan Operativo en un corto y mediano plazo; enmarcadas en el desarrollo de las actividades deportivas, cuyo soporte fundamental será la preparación óptima de los Atletas que representan al Estado Apure en todos los eventos a nivel Regional, Nacional e Internacional.

Organigrama de la Institución (Cuadro N°1)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE (FUNDEAPURE)



PERSONAL ADSCRITO A FUNDEAPURE POR DEPARTAMENTO (Cuadro N°2)

PRESIDENCIA: PRESIDENTE: JESÚS SERRANO C.I. 9.597.345 02- SECRETARIAS 03- CHOFERES 02- MENSAJEROS I	AUDITORIA: DIR. ARELYS RAMIREZ C.I. 8.199.650 01 SECRETARIA 02.- AUDITORES II 01 AUDITOR IV 01 MENSAJERO	ASESORIA JURIDICA: DIR. DAYANA ROJAS C.I. 16.000.078 02 ABOGADOS I	RELACIONES PUBLICAS: COORD. DE RELACIONES PUBLICAS KARELIS LOVERA 01.- COMUNICADOR SOCIAL 02.- PROTOCOLO DE RELACIONES PUBLICAS	DIR. ADMINISTRACION: WILMER BLANCO C.I. 11 757.528 02 ASISTENTE ADMINISTRATIVO II 01 ASISTENTES ADMINISTRATIVOS III 01 CONTADOR 02 ARCHIVISTAS 02 SECRETARIAS II 01 MENSAJERO	DIR. PERSONAL : DANIEL ESTRADA C.I. 16.000.808 02 ASISTENTES DE PERSONAL 02 ANALISTAS DE PERSONAL IV 03 SECRETARIAS 02 MENSAJEROS 16 OBREROS 02 SUPERVISORES DE INSTALACIONES	DIR. PLANIFICACION: DANIELIS SILVA C.I.10.132.359 01 PLANIFICADOR II 01 ANALISTA DE PRESUPUESTO IV 01 SECRETARIAS II 01 MENSAJERO	DIR. INFRAESTRUCTURA: DELLYZ CORTEZ C.I. 18726.027 01 SECRETARIA	Dir. DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO: OSVALDO GOMEZ C.I. 82.275.823 01- PLANIFICADOR DE DEPORTES 01 SECRETARIA I 01 MENSAJERO 01 MEDICO I	Dir. DEPORTE DE MASIFICACION N DEPORTIVA: FRANKLIN PEREZ. 11.753.990 01- COORDINADO R DE DEPORTE ESCOLAR 01- COORDINADO R DE DEPORTE COMUNAL 01- SECRETARIA II
<u>08</u>	<u>06</u>	<u>03</u>	<u>04</u>	<u>10</u>	<u>28</u>	<u>05</u>	<u>02</u>	<u>05</u>	<u>04</u>

Fuente: Datos emitidos por la Institución FUNDEAPURE (2016)

Teorías que sustentan la Investigación

Teoría Humanista de Rogers (1970)

El núcleo central del papel del administrador de una empresa debe estar centrada en una relación laboral humanista está basado en una relación de respeto con colaboradores inmediatos. El Gerente debe partir siempre, de las potencialidades y necesidades individuales de las trabajadoras y trabajadores y con ello crear y fomentar un clima organizacional y social fundamental para que la comunicación de la información académica y la emocional sea exitosa. De acuerdo a Hamachek, (1987). Otra característica importante del gerente humanista, asociada con la anterior es que debe ser un facilitador de la capacidad potencial de autorrealización de las trabajadoras y trabajadores a su cargo. Sus esfuerzos didácticos, deben estar encaminados a lograr que las actividades de los trabajadoras y trabajadores sean auto dirigidas fomentando el autoaprendizaje, la creatividad y el desarrollo personal.

Para Rogers (1970), el gerente no debe limitar, ni poner restricciones en la entrega y puesta en práctica de acciones que conlleven a un mejor desempeño de los trabajadores y trabajadoras, antes bien debe proporcionársele herramientas que estén a su alcance y que tengan como fin el éxito en la institución. De acuerdo a Rogers (ob. cit.), “los seres humanos conceden significado a toda la información que reciben a través de sus sentidos” (p.56). Entonces como la persona conoce solo lo que percibe, las percepciones de cada uno constituyen su realidad. Pero cada uno es una realidad diferente, pues cada ser humano afronta realidades diferentes.

Los que están a favor de la teoría fenomenológica tienen como base las diferentes facetas del "uno mismo"(self) las perspectivas que cada uno tiene de la vida. El self se define como modelo interno (imagen, concepto o teoría) que se realiza a través de las relaciones con el mundo que nos rodea. Por lo tanto, la teoría humanista desde el punto de vista gerencial, está

enmarcada en conocer, interpretar la realidad de cada uno, desde su contexto, su perspectiva, más sin embargo, también se busca comprender e interpretar a un colectivo, puesto que todos están inmersos en la institución y tienen como propósito común, llevar adelante los propósitos, encarar retos y resolver situaciones que sin un pensamiento humanista nunca se podrá lograr, y por ende no se logran los objetivos propuestos de una institución, sea cual fuere su razón social, es por ello que la teoría sustenta la investigación planteada en cuanto al aporte filosófico de la investigación.

Teoría del Desarrollo Humano Wallon (1958)

Sustentada por la teoría de Wallon (1958), “defiende un concepto unitario del individuo”. En esta línea, “defiende que el desarrollo humano se produce una transición desde lo biológico o natural, a lo social o cultural. Esta transición se va a producir gracias a la presencia del otro” (p. 28). En este planteamiento es muy importante tener en cuenta dos consideraciones. La primera es que tanto los factores sociales como los biológicos pueden ser considerados innatos o adquiridos, dado que unos se constituyen gracias a la presencia de otros. La segunda afirma que las diferencias biológicas se puedan acabar convirtiéndose en sociales.

En consecuencia, para Wallon (ob. cit.), el método dialéctico es el único válido para el estudio de la conciencia, afirmando que el estatus científico de la psicología sólo se conseguirá en la medida que ésta sea capaz de reconocer que el psiquismo es la forma más elaborada de desarrollo de la materia. Por todos los argumentos anteriores considera que el estudio de los seres humanos debe realizarse de manera global y critica los modelos reduccionistas, ante lo cual este afirma que:

Yo no he podido jamás disociar lo biológico y lo social, no porque lo crea reductibles el uno al otro, sino porque me parecen en el hombre tan estrechamente complementarios desde su nacimiento que es imposible enfocar la vida psíquica si no es bajo la formación de sus relaciones recíprocas. (p. 76).

El desarrollo biológico, gracias a las instrucciones genéticas, hace posible que se cree la función, pero dicha función sin un medio sobre el que actuar quedaría separado de la esfera integral del ser humano, de este modo, según esta autor, lo biológico y lo social constituyen un dúo insoluble. Desde el enfoque dialéctico, Wallon se enfrenta al estudio de la conciencia y del desarrollo humano, estudia los procesos psicológicos desde la psicología genética, que se generan en el comportamiento y desempeño laboral, Wallon desde el análisis evolutivo de los procesos de formación y transformación del psiquismo humano, tanto desde una perspectiva ontogenética como filogenética, biológica, histórica y cultural estudia el comportamiento que tienen el ser humano al realizar cualquier actividad bien sea de trabajo, estudio o social.

Al suscribir la teoría de Wallon en la investigación planteada, se aborda desde el estudio de los comportamientos que tienen las personas, el autor apela a la conciencia y a la dialéctica, así mismo Wallon plantea que el ser humano es un ser integral, y que al desarrollar una actividad se ponen en funcionamiento tanto lo biológico como lo psicológico, es decir lo que siente y padece el ser humano al desempeñar una función enmarcado en un ambiente acorde y sano, es decir un buen clima organizacional.

Teoría Situacional del Liderazgo de Hersey y Blanchard (2009)

La teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard (2009), estos sostienen que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard (ob.cit), definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. En todos los equipos de trabajo se producen cambios, debido a las distintas fases de desarrollo por los que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adopta en función de los subordinados en cada situación, es decir, ejercen un liderazgo ajustado a las

necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento, los cuales son: de líder y de apoyo que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Desde este contexto, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y 'maduran', y los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase Inicial, en que los subordinados ingresan en la organización, lo más adecuado es una gran orientación del gerente a las tareas. Hay que enseñarles sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un gerente causará la ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus tareas, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del gerente pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desde estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados. En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El gerente ya no tendrá que ser directivo (incluso puede resultar molesta una supervisión estrecha).

Por tal razón, el gerente seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor experiencia, el gerente puede reducir el grado de apoyo y estímulo. Entonces son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su

gerente. Es por ello que la teoría situacional del liderazgo ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Hersey y Blanchard,(ob.cit) no sólo los motivará, sino que además los llevará a la madurez.

La teoría de sistemas de Luhmann

Este teórico, Luhmann (1964) también toma elementos de la teoría de Parsons y la de los Sistemas. Este plantea que del mismo modo que los espiritualistas pretendían encontrar el alma al abrir el cuerpo, los científicos sistémicos van a barrer a los idealistas que creen ver en la sociedad intenciones, conciencias, diálogos. El núcleo de la teoría de Luhmann son las sociedades contemporáneas. Incorpora los avances recientes de las teorías de los sistemas para explicar la complejidad creciente de las sociedades modernas.

Comparándolo con Weber, este decía de la acción que era una conducta humana para la que los sujetos vinculaban un sentido subjetivo, este significado de los sujetos era una acción dotada de significado. Frente a esta idea, Luhmann invierte la relación el sentido de la acción configura a los sujetos y no es la intención de los sujetos. Ejemplo: creemos que en el sentido de votar en las elecciones es favorecer la convivencia pacífica, entre otras, y esta es la motivación última que lleva a participar para organizar una convivencia.

Es por ello, que Luhmann lo desmiente y dice que esto es al revés. Para el sistema es funcional que se vote y al ser funcional para el sistema las cosas ocurren. El sentido de la acción es anterior al sujeto, es pre subjetivo, es sistémico. No es como decía Weber, quien señalaba que el sentido de la acción se lo da el sujeto. De allí, que el sentido de la acción es pre subjetivo, anterior al sujeto, es sistémica. Otro ejemplo es relación al amor: si las

parejas jóvenes tienen una relación más igualitaria entre ellos, no se debe a que ella o el haya querido sino que se debe a la estructura de relación del nuevo sistema que lo ha exigido. El sentido de la acción es sistémico, anterior a las personas, si se comportan así porque para el sistema es funcional, y por eso hay igualdad en las parejas.

Por tanto, la elaboración de este autor se centra en la diferenciación entre sistema y entorno. Los sistemas son menos complejos que el entorno. Es por ello, que la teoría para la investigación constituye un sustento filosófico, puesto que al hablar de los sistemas, se refiere al proceso sistemático que se lleva a cabo en los procesos gerenciales, en las organizaciones y en el proceso organizativo de los trabajadores, de su desempeño muchas veces se regirá por un proceso sistémico, y de cómo el líder gerente influye en que esos sistemas estén engranados para un buen funcionamiento y desarrollo eficaz.

Teoría del Clima Organizacional de Likert (1946)

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Entre las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores

en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

En este orden de ideas, para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al

mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad.

Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert. Tal como se presenta en el cuadro 3:

Variable del Sistema	Sistema 1 (explotador)	Sistema 2 (autócrata)	Sistema 3 (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Cuadro 1. Modelo de Likert (1946)

Fuente: Teoría del clima Organizacional

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades. Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

Bases Legales

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los siguientes instrumentos legales: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo (2012), la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), como base legal de esta investigación se tomaron en cuenta estas leyes, las cuales se especifican a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Como norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. Adicionalmente, garantizar al pueblo sus derechos y libertades. Por ello, establece lo fines esenciales del Estado, entre los cuales destacan los expuestos en el Artículo 3, el cual ordena que:

“El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

Es por lo antes expuesto que, es un fin para el Estado venezolano la promoción de la prosperidad de los trabajadores y, por consiguiente, entre los medios para el logro de tal fin, se encuentra la educación y el trabajo. De esta forma, la explicación del clima organizacional y su influencia el

desempeño laboral, de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, está en concordancia con el contenido de la Constitución, ya que al igual que la Carta Magna, busca propiciar las condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral. Asimismo, establece en el Artículo 87 que:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

También, establece en el Artículo 91 que:

“Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando

como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento”.

Es por ello que, los empleados de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, tienen el derecho a un salario capaz de proporcionarles la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas y percibir igual salario por igual trabajo. Por otra parte, en el Artículo 112, se establece que:

“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”

De esta forma, los venezolanos podrán realizar la actividad económica que más les plazca, sin ninguna limitación que no se encuentre amparada por el marco legal que impera en la República Bolivariana de Venezuela, la cual promueve la iniciativa privada, la distribución de la riqueza y la producción de bienes y servicios tales como los prestados por las La Fundación Deportiva del Estado Apure. En este mismo orden de ideas el artículo 187 establece:

“El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos”.

Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo

trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

Ley Orgánica del Trabajo (2012)

Esta ley, se considera fundamental para la elaboración de la explicación del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que presten sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT (2012) tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar, según lo establece en su Artículo 1.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que:

“Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni

las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad”.

Por ello, ninguna de las personas que prestan servicios en las áreas administrativas de FUNDEAPURE, podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo, ya que en todo cargo los trabajadores deberán materializar el proceso social de trabajo que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25.

En el mismo orden de ideas, en el Artículo 35 establece que: “se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”. Es por lo antes expuesto que, el trabajador o trabajadora que vende su fuerza laboral, se considera dependiente si presta servicios bajo relación de dependencia de otra persona natural o jurídica, tal la Fundación Deportiva del Estado Apure, mientras que las personas no dependientes son aquellas que no dependen de patrono alguno. Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

“Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a

los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral”.

Por lo tanto, los trabajadores de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, deben disfrutar de condiciones de trabajo óptimas para la ejecución de sus actividades. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta Ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia (Art. 57).

El Artículo 185 establece que:

“El trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias”.

La presente ley, explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar poder propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

La LOPCYMAT o Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medios Ambientales (2005), es una ley obligatoria que se encarga de desarrollar los derechos constitucionales de los trabajadores, como poseer adecuadas condiciones de seguridad y medio ambiente del trabajo. Rige las relaciones jurídicas entre las personas que se encuentran bajo régimen de prestación de seguridad salud en el trabajo en concordancia con lo establecido en la ley orgánica del sistema de seguridad social del régimen prestacional de seguridad y salud en el trabajo y la constitución de la república Bolivariana de Venezuela.

El cumplimiento de dicha ley es de carácter obligatorio y su objeto está establecido en el artículo 01, el cual reza lo siguiente:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

Esta ley establece los derechos constitucionales de los trabajadores, como poseer adecuadas condiciones de seguridad y medio ambiente del trabajo, teniendo por objeto establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades

ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, al cual tienen derecho todos los trabajadores de las áreas administrativas de la fundación deportiva del estado Apure.

Así mismo en su artículo 5, establece:

“La participación es un principio básico para la aplicación de la normativa de la presente Ley y debe ser desarrollado en todos y cada uno de los organismos públicos y privados con atribuciones en la misma. Los trabajadores y trabajadoras, los empleadores y empleadoras, y sus organizaciones, tienen el derecho a ser consultados y el deber de participar en la formulación, puesta en práctica y evaluación de la política nacional en materia de seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional, estatal, municipal y local y por rama de actividad y a vigilar la acción de los organismos públicos a cargo de esta materia, así como en la planificación, ejecución y evaluación de los programas de prevención y promoción en las empresas, establecimientos y explotaciones en los lugares de trabajo donde se desempeñen”

Es por esta razón que los empleados de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, deben ser informados y participar en la formulación, evaluación y puesta en práctica de las políticas de seguridad y salud en sus lugares de trabajo, para poder ejecutar y evaluar los programas de prevención que más les beneficien y propicien los mecanismos para el desarrollo de un buen clima organizacional que incida de manera positiva en su desempeño laboral.

Cuadro 4

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTR.
Diagnosticar los factores del clima organizacional presentes en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.	Clima Organizacional	Factores Psicológicos Individuales	-Conducta -Interrelación social -Sentido de pertenencia -Autorrealización.	1 2 3 4	C U E S T I O N A R I O
		Factores grupales	-Tolerancia -Confianza -Justicia -Trato -Participación -Trabajo en equipo -Liderazgo	5 6 7 8 9 10 11	
Caracterizar el desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.	Desempeño laboral	Factores organizacionales	-Estructura organizativa -Toma de decisiones -Comunicación -Infraestructura física -Equipos tecnológicos -Dotación de insumos -Riesgo laboral	12 13 14 15 16 17 18	
Relacionar la influencia del Clima organizacional sobre desempeño laboral del personal que labora en las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.	Influencia del Clima organizacional sobre el desempeño laboral	Características del desempeño	-Adaptabilidad -Comunicación -Iniciativa -Conocimiento -Trabajo en equipo -Desarrollo de talento	19 20 21 22 23 24	

Fuente Blanco (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque metodológico

El estudio se apoya en el enfoque cuantitativo, al respecto; Tamayo y Tamayo (2009), lo define “como la construcción y medición de dimensiones (p.46). La realidad objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador, se verifica las relaciones objeto de estudio confrontándolas con la realidad. Su estructura metodológica busca medir los conceptos enunciados en las variables que sustentan las teorías que orientan el proceso de investigación, por cual datos deben ser representativos, válidos y confiables.

Un aspecto importante del enfoque positivista es el supuesto de que tanto las ciencias naturales como las sociales pueden hacer uso del mismo método para desarrollar una investigación. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (ob.cit), “los científicos positivistas suponen que se puede obtener un conocimiento objetivo del estudio del mundo natural y social” (p.3). Para ellos las ciencias naturales y las ciencias sociales utilizan una metodología básica similar por emplear la misma lógica y procedimientos de investigación similares. Desde esta perspectiva se considera que el método científico como una forma de abordar en todos los campos, el saber, por lo que la unidad de todas las ciencias se fundamenta en el método: lo que hace a la ciencia es el método con el que tratan los hechos.

Al conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las

técnicas de recolección de datos, entre otros aspectos que permitieron determinar cómo se realizó el estudio, se le denomina marco metodológico y según Arias (2012), esta tarea consiste en: “hacer operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia” (p.118). Por ello, a continuación se describe, detalladamente, cada uno de los aspectos vinculados con el marco metodológico que permitió obtener las herramientas necesarias para diagnosticar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure.

Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se enmarcó en un diseño de investigación no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación no experimental se define como: “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). Por lo tanto, el investigador utilizará la investigación no experimental debido a que no manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se suceden en su entorno habitual. Igualmente, éste estudio del diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure recurrió a la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptivo con sustento en bases documentales.

En este sentido, el estudio se apoyó en la modalidad de investigación de campo, conceptualizada por la UPEL (2011) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 27).

Por ello, el investigador, quien forma parte del personal administrativo de la Fundación Deportiva del Estado Apure ubicadas en la ciudad de San Fernando, Estado Apure, interactúa directamente con la realidad de los hechos y se relaciona directamente con las personas, actividades, operaciones y tareas que son realizadas en las diferentes áreas administrativas (direcciones de presidencia, asesoría jurídica, auditoría interna, relaciones públicas, personal, infraestructura, administración, alto rendimiento y dirección de deporte), para de esta manera, obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada, de forma primaria, tal y como ocurren en la cotidianidad de las instituciones estudiadas.

Asimismo, se utilizará un nivel descriptivo porque para su elaboración fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del fenómeno estudiado y, de esta manera, determinar su comportamiento y las acciones que deben ejecutarse para realizar las comparaciones que se derivaron de la investigación. Según Hurtado (2012), la investigación descriptiva:

Consiste en la caracterización de un hecho para establecer su estructura. Tiene como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetivos, procesos y personas. Interpreta la realidad de los hechos, es decir, condiciones o conexiones existente, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos

de vista que se sostienen, procesos, efectos o tendencias a desarrollar (p. 83).

De esta manera, la investigadora se abocó a describir el fenómeno estudiado a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos, es decir, en las áreas administrativas de FUNDEAPURE, para comparar las averiguaciones con el contenido de los conceptos expuestos por los especialistas consultados en el marco teórico. A la par, se obtuvieron datos de fuentes impresas o escritas, es decir, de bases documentales, la cuales según Palella y Martins (2010) se apoyan en una revisión documental y se definen como:

“Aquella que se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes: indaga sobre un tema en documentos, escritos u orales. Se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan los hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos (p. 90).”

Por ello, el investigador utilizó documentos impresos, es decir, cualquier soporte que generó información, para ampliar sus conocimientos con respecto al el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure, Evidenciándose de esta manera, que los conceptos esbozados poseen una estrecha relación con la presente investigación, porque comprenden el modelo metodológico requerido para explicar la problemática que actualmente enfrentan las agencias estudiadas.

Método de Investigación

La manera o el camino que se sigue para lograr un fin se le denomina método y en el campo investigación, éste orienta la forma y la naturaleza de la información que se recogió para responder al problema tratado. Cabe destacar que existen diferentes métodos que incluyen el conjunto de procedimientos que se siguen para hallar la verdad. Ahora bien, en el ámbito cuantitativo, que es el comúnmente empleado en las ciencias económicas y sociales, Sarduy (2011) refiriéndose al método, este expresa:

Son estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social. El producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación, más allá de la que en sí mismos conllevan. La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas y estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados (p. 41).”

En tal sentido, se utilizara en la investigación el método Hipotético-Deductivo, según Hernández y Sampieri (2003), lo define como:

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia (p.3).

Por consiguiente, el estudio se sumerge dentro de este tipo de investigación, que se enmarca una cuantitativa; puesto que es necesario

analizar exhaustivamente el fenómeno en su contexto natural y al mismo tiempo apuntar hacia la identificación y descripción de las acciones gerenciales al analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure desde una nueva forma de hacer ciencia y de comprender las realidades complejas que envuelven al ser humano; como un ser cosmológico y pensante.

Población y Muestra

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población, ya que constituye el conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información. Según Tamayo y Tamayo (2010), la población se conceptualiza como "la totalidad del fenómeno a estudiar, grupo de entidades, personas o elementos cuya situación se está investigando (p.111)". Por lo tanto, para el logro de esta investigación, se tomó como población sometida a estudio a las personas que laboran en el área administrativas de la Fundación deportiva del Estado Apure (FUNDEAPURE), quienes por las actividades que realizan se encuentran involucrados con los objetivos perseguidos por la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de la misma.

Además, las personas antes mencionadas tienen un conjunto de características comunes que están presentes en la totalidad del fenómeno a estudiar entre los cuales destaca el hecho de que todos prestan servicios para la institución y tienen más de cinco (05) años de antigüedad en sus cargos, forman parte de las áreas administrativas de la fundación, y fueron receptivos en cuanto a la investigación.

Población

Una población está determinada por características definitorias, el conjunto de elementos, según Kerlinger (2004) que tengan estas características se denomina población de la investigación, comprendiendo la totalidad el fenómeno a estudiar en donde las unidades que la integran poseen un parentesco común que dará origen a los resultados sobre las variables. La población objeto de estudio, está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 5

Distribución de la Población de empleados de las áreas administrativas de La Fundación Deportiva del Estado Apure (FUNDEAPURE)

Estrato Poblacional	Frecuencia
Presidente	01
Director de departamento	09
Coordinadores de departamento	02
Contador	01
Audidores	04
Asistentes Administrativos	05
Planificadores	04
Analistas	04
Periodistas	02
Personal de Protocolo	02
Medico	01
Archivistas	02
Secretarias	12
Mensajero	07
Choferes	03
Obreros	16
Total	75

Fuente: El Blanco (2016)

Muestra

La muestra puede considerarse como un subconjunto de la población que se asume de manera representativa para realizar los estudios pertinentes, sin involucrar a la totalidad de las personas; sino, que se hace una proyección bien fundamentada sobre la base de la información obtenida en la indagación de las personas seleccionadas, en este sentido, la muestra la constituye una porción representativa de la población. En efecto, Sampieri (1998) señala que la muestra es “subgrupo de la población, subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido a sus características, a a ese conjunto definido a sus características a lo que llamamos población” (p.27).

Asimismo, para Asti (2007), la muestra es “un subconjunto de elementos seleccionados y extraídos de una población, con el objeto de describir algunas características de dicha población y basándose en el postulado de que las conclusiones formuladas acerca de la muestra, valen también para la población de la cual ha sido extraída (p. 51). En el cuadro anterior, muestra que el personal de la institución estudiada en total conformada por un número de setenta y cinco (75) sujetos, que cuentan con características laborales similares suficientes para proporcionar la información requerida para explicar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva del Estado Apure. Asimismo, se consideró a esta población de tipo censal ya que según Sarduy (2011):

“La población censal se utiliza en poblaciones pequeñas porque es aquella en donde la muestra es igual a toda la población, este tipo de método permite saber las opiniones de todos los integrantes de la población y se usa mayormente cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso, sin embargo, cuando las poblaciones son muy grandes los costos al utilizar este método puede ser muy altos (p. 93).”

De esta manera, la población en la presente investigación se consideró censal debido a que el investigador tiene fácil acceso a la misma y a que su tamaño es reducido pues consta de un total de setenta y cinco (75) personas del área administrativa de la fundación deportiva del estado Apure. Por ello, no fue necesario utilizar una técnica de muestreo con el fin de seleccionar una porción menor de la población.

Técnicas de Recolección de Datos

En el caso que reviste la presente investigación las técnicas de recolección de datos a aplicar será la encuesta. Esta técnica permite el análisis de los datos resultantes de la investigación, lo que equivale a decir que se realizara una contrastación entre los resultados encontrados con las ideas aportadas por los autores citados en la investigación. De acuerdo a Ramírez (2002) la técnica es un procedimiento estandarizado utilizado en las ciencias sociales para obtener diferentes propósitos, por lo general, supone la utilización de un instrumento determinado. (p. 137).

Tomando en cuenta los planteamientos señalados en este estudio se utilizará una encuesta, considerando los objetivos planteados de la investigación. A este respecto Briones (2007) señala que “Las encuestas tienen la finalidad principal de mostrar la distribución de los fenómenos estudiados, haciendo énfasis en las variables secuencias o intensidades, con el fin de recoger información pertinente” (p. 54).

Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento para la recolección de datos, será el cuestionario, el cual

se aplicará al total de la muestra seleccionada. Según Tamayo y Tamayo (2003) “el cuestionario contienen los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permitiendo además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a ciertos números de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p.101). Para recabar la información de la investigación se diseñara y aplicara un cuestionario al personal que labora en las áreas administrativas de FUNDEAPURE.

El cuestionario, será de tipo estructurado o de forma cerrada, se basa en los conceptos de Ary, Jacobs y Razaviech (2000), los cuales destacan:

La administración y la calificación de un cuestionario estructurado se realizan en forma directa y los resultados se presentan a un análisis fácil... Este tipo de cuestionario obliga a los respondientes a escoger entre una de varias contestaciones alternativas seleccionadas previamente. (p. 180)

El cuestionario será diseñado en base a criterios técnicos y metodológicos, congruente con el nivel intelectual de las personas a quienes se les aplicarán estos instrumentos y también cuáles son las preguntas más importantes y cuáles respuestas que interesen de acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación. Las preguntas fueron abiertas, diseñadas con la aplicación de la escala de estimación de actitud abiertas a través de preguntas policotómicas. Dicho instrumento fue de un formato estructurado el cual tendrá como finalidad obtener la opinión del encuestado con relación a un hecho o una realidad y estará conformado en tres partes; la primera con ítems, referida la variable clima organizacional entre los miembros, la segunda constituida por ítems correspondiente a la variable Desempeño Laboral y la tercera parte con ítems de la variable Influencia del clima organizacional.

De lo que se le aplicará la fórmula del alfa Cronbach, según los autores Ary, Jacobs y Razaviech (2000), esto afirman que “es un parámetro que sirve

para medir la fiabilidad de una escala medida, por lo tanto, esta permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala para la magnitud inobservable constituida a partir de las variables observadas”, se utilizó la misma en la investigación por que el instrumento estará formado por un conjunto de 24 ítems, con alternativas de respuestas policotómicas, tales como: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en Desacuerdo. Que miden una característica deseada en la misma dirección.

Validez y Confiabilidad

Validez

Según Chávez (2007) una vez concluida la primera versión del instrumento y formuladas las preguntas que satisfacen los indicadores de la variable que se estudia, es necesario elaborar otro instrumento para medir la validez de contenido de la encuesta propuesta mediante la consulta a jueces expertos en la materia. En líneas generales, el instrumento de validez se construye con la finalidad de lograr la unificación de los criterios de medición que emitirán los expertos consultados en relación con la encuesta, así como su correspondencia con su contexto teórico, pero sin la expresión de un índice numérico como referencia aprobatoria.

Considerando la realización de este procedimiento, el instrumento propuesto para la recolección de los datos relacionados con las variables se someterá a este proceso y se determinara a través del juicio de tres (3) expertos; en tal sentido, será presentada a profesionales que poseen conocimientos en las áreas de estadística, administración y metodología, a quienes se les entregara una carpeta contentiva con el título del trabajo, los objetivos, la operacionalización de las variables, el instrumento y el acta de validación.

Confiabilidad

Luego de la validez de contenido, se procederá a realizar los mismos procedimientos a los cuales serán sometidos los instrumentos aplicados para la variable, es decir, siguiendo la validez de construcción por el método intrapruebas con el coeficiente de alfa de Cronbach. Estos resultados deberán estar entre 0,5 y 1. (Chávez 2007). La confiabilidad del instrumento se obtendrá de los resultados de la aplicación de una la prueba piloto. En este caso, el instrumento se aplicara a siete (07) sujetos que laboran como personal administrativo en las diferentes direcciones administrativas de FUNDEAPURE, este personal no será tomado en cuenta para la aplicación del instrumento definitivo (Ver anexo B). Posteriormente, se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado el siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S^{2i}}{S^2 p} \right)$$

$$\alpha = \frac{24}{24-1} \left(1 - \frac{48,37}{976,5} \right)$$

$$\alpha = \frac{24}{23} \left(1 - 0,04953 \right) = 0,993$$

Por lo que el instrumento aplicado a la prueba piloto, según el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach fue de 99,3% confiable.

Técnicas de Análisis de Datos

A fin de presentar la información que se recolectó en la investigación propuesta se utilizó la Técnica de Análisis Porcentual, que de acuerdo con

Freitas (2003), puede calcularse así:

$$\text{Porcentaje} = \frac{nc}{Nt} (100\%)$$

Dónde:

nc = es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría.

Nt = es el total de casos (p. 353).

El producto que se obtendrá con la aplicación del instrumento (cuestionario), será procesado tomando como base la estadística descriptiva y el resultado de los datos se presentara en cuadros estadísticos, aplicando distribución de frecuencias y porcentajes. El análisis se establecerá siguiendo las indicaciones de Chávez (2007), el cual indica que los datos se manejan bajo un sistema de tabulación y tratamiento estadístico específico el cual se explica a continuación:

Tabulación de los Datos: Una vez aplicados los instrumentos a las poblaciones los datos deben registrarse en tablas de doble entrada, elaboradas respectivamente para cada cuestionario. El propósito de esta tabulación se comprende en describir organizada y objetivamente las opciones seleccionadas por la población, registrando individualmente sus puntajes en una tabla de doble entrada, para luego interpretarlos de acuerdo con los datos establecidos para los instrumentos de cada variable. En líneas generales, en cada una de estas tablas, se procede a realizar la siguiente distribución: en la primera fila, se coloca el número de sujetos que contestaron cada instrumento; y, en la matriz de cada tabla, las alternativas (opciones de la escala de actitud) seleccionadas de acuerdo con el puntaje que identifica a estos sujetos por cada pregunta.

Tratamiento Estadístico de los Datos: La interpretación de la información obtenida a partir de los formatos de las encuestas debe ser objeto de estadística descriptiva, considerando la naturaleza cuantitativa de

los datos y la necesidad de llevar a cabo el cálculo de frecuencias absolutas, frecuencias relativas, medidas de tendencia central y de dispersión a partir de las respuestas registradas por los docentes, organizándose esta información en cuadros.

Seguidamente, para la ilustración de los resultados se considerará la aplicación de gráficas circulares, como medios seleccionados para visualizar la posición de los sujetos de acuerdo con las tendencias de sus respuestas y según sus respectivos contenidos, observando la relación con las dimensiones de las variables de estudio. Finalmente, para establecer el grado de relación existente entre dichas variables se considerará llevar a cabo el procedimiento indicado para el cálculo de las medidas y de porcentaje a partir de los resultados obtenidos en las encuestas.

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

En este apartado se realiza el análisis y presentación de los datos, destacándose cuáles fueron los hallazgos de la investigación, de donde surgirán las conclusiones y recomendaciones, en este orden de ideas, se realiza el análisis siguiendo los siguientes pasos: la información recolectada se procesó de manera manual, a través del procedimiento siguiente: Codificación, tabulación, así como la organización de los datos provenientes del instrumento, a través de tablas porcentuales para el análisis de las variables, para tal efecto se elaboraran los cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes por cada variable e indicadores.

En este sentido, se empleará el análisis cuantitativo, que según Azuaje (1997) “se hace mediante enunciados referidos a informaciones numéricas y cualitativas” (p.118), puesto que se aspira medir y cuantificar las variables del estudio, en lo que respecta al análisis cualitativo, según el autor antes citado, se refiere “a la búsqueda de significados y sentido a la información con relación al contexto dentro del cual se desarrolla el estudio” (p.116), las mismas se realizaron tomando en cuenta lo plasmado en las bases teóricas, los objetivos planteados de donde se desprendieron las variables en estudio, las cuales se presentan en los cuadro estadísticos que sirvieron para visualizar los resultados de manera ordenada.

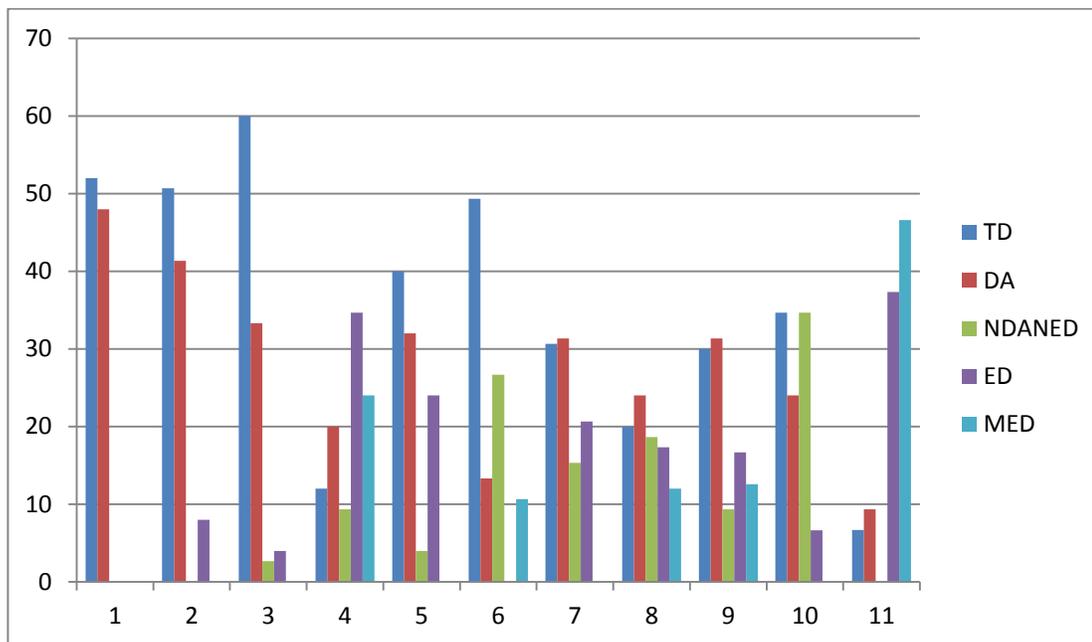
Una vez realizado dicho análisis de las variables en forma cuantitativa, permite establecer las frecuencias y porcentajes de las opiniones emitidas por los sujetos objeto de estudio, las cuales se recolectaron mediante las repuestas dadas a los diferentes ítems que conforman el instrumento analizados para realizar inferencias y extraer conclusiones.

Cuadro 6

Distribución porcentual de la información suministrada a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas administrativas en la variable Clima Organizacional, indicadores del 1 al 11

N°	Descripción	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se observa una conducta apropiada en los trabajadores en cuanto al desempeño laboral en la institución?	39	52	36	48	-	-	-	-	-	-
2	¿Es la interrelación social un proceso observable en los trabajadores?	38	50,67	31	41,33	-	-	6	8	-	-
3	¿Se puede observar sentido de pertenencia en los trabajadores de la Fundación?	45	60	25	33,33	2	2,67	3	4	-	-
4	¿Sienten los trabajadores que están auto realizados en su trabajo?	9	12	15	20	7	9,33	26	34,67	18	24
5	¿Con cuanta regularidad se observa un sentido de tolerancia?	45	40	24	32	3	4	3	24	-	-
6	¿En las funciones asignadas existe la confianza en las posibilidades en el cumplimiento de sus funciones?	32	49,33	10	13,33	20	26,66	30	-	8	10,66
7	¿Los empleados sienten que son tratados con justicia?	38	30,67	23	31,33	16	15,33	23	20,67	-	-
8	¿Se tratan los trabajadores de la empresa con amabilidad y amistad?	15	20	18	24	14	18,66	13	17,33	9	12
9	¿Participan en actividades cuando se les ha requerido por el gerente?	15	20	16	21,33	7	9,33	20	26,67	17	22,67
10	¿Se observa el trabajo en equipo y participación en los trabajadores?	26	34,67	18	24	26	34,66	5	6,66	-	-
11	¿Con cuanta regularidad se observa un sentido de tolerancia?	5	6,67	7	9,33	-	-	28	37,33	35	46,66

Fuente: Blanco (2016).



Grafica 01, Variable Clima Organizacional.

A continuación se presentan los resultados del cuadro 6, grafico 1, relacionados con la distribución porcentual de la información suministrada a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas administrativas de FUNDEAPURE en la variable Clima Organizacional, indicadores del 1 al 11 obteniéndose los siguientes resultados:

El ítem 1, cuando se les pregunta a los empleados si se observa una conducta apropiada en el desempeño. Al respecto los encuestados respondieron en un 52% “totalmente de acuerdo” y un 48% “de acuerdo”. Lo que indica que la mayoría de los empleados de las áreas administrativas de la Fundación, en ellos se observa una conducta apropiada de acuerdo al cumplimiento de sus funciones, lo que guarda relación con lo planteado por Ucros (2011), cuando plantea que dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales”. En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima

organizacional existe en la empresa una variedad de factores que se pueden presentar a través de la conducta en el desempeño de sus funciones.

En el ítems 2, ¿Es la interrelación social un proceso observable en los trabajadores?, La opinión de los encuestados fue la siguiente: 50,67% contestó que está “totalmente de acuerdo”, 41,33% “de acuerdo” y un 8% está “en desacuerdo”. Lo que indica que los trabajadores de las áreas administrativas de FUDEAPURE, cuando realizan actividades en colectivo, esto los ayudan a explorar nuevas tácticas participación e integración para lograr un mejor clima en la fundación. Señalan Bastidas, Estrada y Rivera (2007), que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

En el ítems 3, Se puede observar sentido de pertenencia en los trabajadores de la Fundación, la población encuestada contestó en un 60% estar totalmente acuerdo, un 33,33% están de acuerdo, un 2,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 4% estuvieron en desacuerdo lo que indica que los trabajadores de la empresa se pueden observar sentidos de pertenencia.

En lo relacionado al ítems 4, cuando se les pregunta a los trabajadores si se sienten auto realizados en su trabajo, Al respecto un 34,67% de los encuestados reflejó su opinión en la alternativa “en desacuerdo”, un 24% está “muy en desacuerdo”, un 20% dice estar “de acuerdo”, un 12% está “totalmente de acuerdo” y un 9,33% señaló estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que indica que los trabajadores muy ocasionalmente sienten sentido de pertenencia, esta respuesta es desfavorable, en el sentido de que los y las trabajadores de una empresa, deben sentirse auto realizados en su trabajo, tal como lo indican Robbins, Stephen, Coulter (2013) cuando afirman que la autorrealización “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha

sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales”. Es por ello que, en los miembros y en particular los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, el mejoramiento continuo del desempeño laboral, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia.

Ítem 5. Un 40% está “totalmente de acuerdo”, Con cuanta regularidad se observa un sentido de tolerancia un 32% manifestó que está “de acuerdo”, un 4% dijo estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 24% manifestó estar “en desacuerdo”. lo que indica que los y las trabajadores de la fundación se observa un sentido de tolerancia en diferentes aspectos y algunas veces no siente el sentido de pertenencia en las institución.

Ítem 6. En las funciones asignadas existe la confianza en las posibilidades en el cumplimiento de sus funciones, Manifestaron los encuestados referente a esta pregunta que: un 49,33% está “totalmente de acuerdo”²⁶, un 10,66% dice estar “de acuerdo”, el 66% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 13,33% está “muy en desacuerdo”, y, 0% está “en desacuerdo”, lo que indica que en las funciones asignadas, los trabajadores sienten que existe confianza en las posibilidades en el cumplimiento de sus funciones

En lo relacionado en el ítems 7, un 30,67% de los encuestados respondió en la alternativa “totalmente de acuerdo”, 31,33% dijo estar “de acuerdo”, un 15,33% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 20,67% señaló la alternativa “en desacuerdo”, lo que indica que los y las trabajadores de la fundación casi siempre, sienten que son tratados con justicia, lo que está en concordancia con lo planteada por Rogers (1970), cuando plantea que el núcleo central del papel del administrador de una empresa debe estar centrada en una relación laboral humanista está basado en una relación de respeto con colaboradores inmediatos. Que el gerente debe partir siempre,

de las potencialidades y necesidades individuales de las trabajadoras y trabajadores y con ello crear y fomentar un clima organizacional y social fundamental para que la comunicación relación de trabajo sea exitosa.

En lo concerniente al ítems 8, cuando se les pregunta a los trabajadores si se tratan con amabilidad y amistad, el mayor índice de respuestas fue para la opción un 24% manifestó estar “de acuerdo”, un 20% está “totalmente de acuerdo”, un 18,66% del personal encuestados respondió en la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 17,33% está “en desacuerdo”, y un 12% dijo estar “muy en desacuerdo”, lo que indica que las respuestas de los trabajadores esta en concordancia con lo planteado por Wallon (1958), cuando “defiende un concepto unitario del individuo”. En esta línea, “defiende que el desarrollo humano se produce una transición desde lo biológico o natural, a lo social o cultural. Esta transición se va a producir gracias a la presencia del otro, al trato que se den entre ellos” (p. 28). En este planteamiento es muy importante tener en cuenta dos consideraciones. La primera es que tanto los factores sociales como los biológicos pueden ser considerados innatos o adquiridos, dado que unos se constituyen gracias a la presencia de otros

En el ítems 9, cuando se les pregunta a los empleados si pparticipan en actividades cuando se les ha requerido por el gerente, las respuestas emitidas fueron Al respecto, un 26,67% de la población encuestado consideró estar “en desacuerdo”, un 22,67% señaló estar “muy en desacuerdo”, 21,33% dijo estar “de acuerdo”, un 20% opinó estar “totalmente acuerdo”, y un 9,33% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo”lo que indica que los y las trabajadores de la fundación siempre participan en las actividades, siempre que se les ha pedido, esta respuesta es favorable y se relaciona con lo planteado por Hamachek, (1987), cuando indica que el gerente humanista, asociada debe ser un facilitador de la capacidad

potencial de autorrealización de las trabajadoras y trabajadores a su cargo. En tal sentido, sus esfuerzos didácticos, deben estar encaminados a lograr que las actividades de los trabajadoras y trabajadores sean auto dirigidas fomentando el autoaprendizaje, la creatividad y el desarrollo personal.

En el ítems 10, Los encuestados respondieron que un 34,67% que están “totalmente de acuerdo”, un 26% dice estar de acuerdo”, un 34,67% refirió estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 6,66% está “en desacuerdo”. “Ocasionalmente”, lo que indica que los trabajadores muy ocasionalmente realizan el trabajo en equipo, contando con la participación de todos los y las trabajadoras de la institución.

En el ítems 11, cuando se les pregunta a los trabajadores si de sus gerentes han sentido una buena tolerancia en cuando al trato y clima de la organización, las respuestas emitidas fueron variadas, al respecto un 46,67% opinó en la alternativa “muy en desacuerdo”, un 37,33% se ubicó en la opción “en desacuerdo”, un 9,33% reflejó su opinión en “de acuerdo” y un 6,67% se ubicó en “totalmente de acuerdo”, lo que indica que en los trabajadores hay opiniones divididas en cuanto al clima de tolerancia y respeto que deben tener en los y las trabajadores de la fundación.

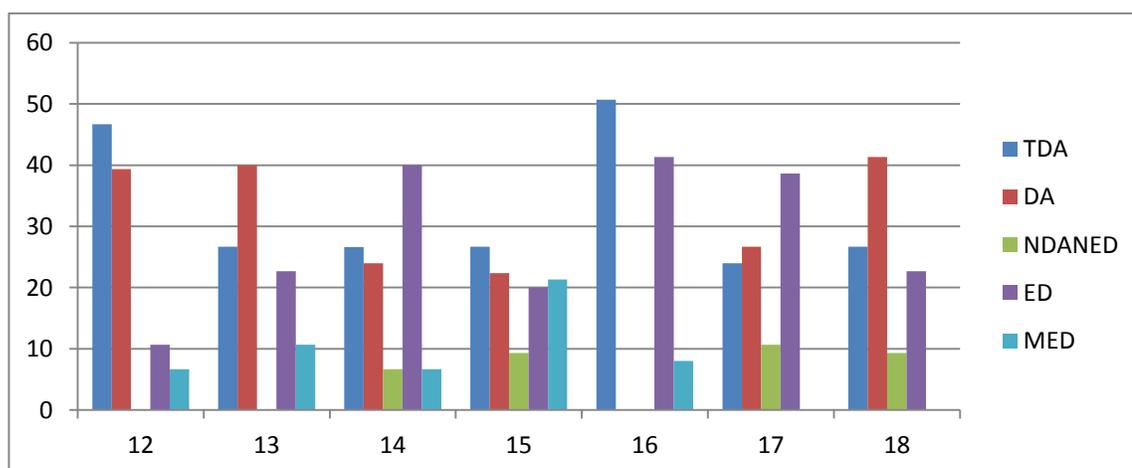
Lo que indica que se debe revisar lo planteado por Hersey y Blanchard (2009), cuando plantea que en todos los equipos de trabajo se producen cambios, debido a las distintas fases de desarrollo por los que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adopta en función de los subordinados en cada situación, es decir, ejercen un liderazgo ajustado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento, los cuales son: de líder y de apoyo que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Cuadro 7

Distribución porcentual de la información suministrada a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas administrativas en la variable Desempeño Laboral, indicadores del 12 al 18

N°	Descripción	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	¿Se toma en cuenta la estructura organizativa en la institución?	35	46,67	27	39,33	-	-	8	10,66	5	6,67
13	¿Se realizan en la empresa, la toma de decisiones de manera apropiada con los trabajadores?	20	26,66	30	40	-	-	17	22,66	8	10,66
14	¿Se observa una comunicación fluida en la institución, que conlleve a un buen clima organizacional?	20	26,60	18	24	2	6,7	30	40	5	6,66
15	¿Es la estructura física acorde con el desempeño de las funciones del personal del área administrativa?	20	26,67	17	22,67	7	9,33	15	20	16	21,33
16	¿Usan equipos tecnológicos para optimizar el desempeño laboral?	38	50,67	-	-	-	-	31	41,338	6	8
17	¿Se han dotado los espacios con insumos para hacer más óptimo el trabajo en la fundación?.	18	24	20	26,67	8	10,66	29	38,61	-	-
18	¿Se ha podido observar alguna situación que conlleve a un riesgo laboral en la fundación?	20	26,67	31	41,33	7	9,33	17	22,67	-	-

Fuente: Blanco (2016)



Grafica 02 Variable Desempeño Laboral.

En el análisis del cuadro 7, grafico 2, en lo relacionado al ítems 12, cuando se le pregunta a los trabajadores si se toma en cuenta la estructura organizativa en la institución, un 46.67% informó que está “totalmente de acuerdo”, un 39.33% está “de acuerdo” y un 10.66%, está “en de acuerdo” y un 6.67% “muy en desacuerdo”, estando de en concordancia con lo que plantea Hersey y Blanchard (ob.cit), cuando afirman que la madurez en un equipo de trabajo no es como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. En todos los equipos de trabajo se producen cambios, debido a las distintas fases y estructuras en los grupos de trabajo, así como el desarrollo por los que atraviesan los miembros del grupo.

En lo relacionado al ítems 13, ¿Se realizan en la empresa, la toma de decisiones de manera apropiada con los trabajadores?, el mayor índice de respuestas fue Un 40% está “de acuerdo”, 26.66% están “totalmente desacuerdo”, un 22.66% está “en desacuerdo” y un 10.66% está “muy en acuerdo”, lo que indica que según los trabajadores ocasionalmente se realizan en la empresa, la toma de decisiones de manera apropiada con los trabajadores, lo que guarda relación con lo planteado por Eslava (2014), cuando afirma que para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los empleados, en concordancia con los valores empresariales y la toma de decisiones es fundamental para ello.

En este orden de ideas, en el ítems 14, las respuestas emitidas por La población en estudio contestó: 26.66% en “totalmente de acuerdo”, un 24% está “de acuerdo”, un 2,67% “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, 6.67% está “muy en desacuerdo”, un 40% está “en desacuerdo”. lo que indica que

medianamente las respuestas los trabajadores unos afirman que casi siempre se observa una comunicación fluida en la institución, que conlleve a un buen clima organizacional, y otro grupo afirma que muy poco, lo que se relaciona con lo dicho por Chiavenato (2012), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”.

En el ítems 15, cuando se les pregunta a los empleados si es la estructura física acorde con el desempeño de las funciones del personal del área administrativa, las respuestas emitidas fueron en un 26.67% contestaron que están “totalmente de acuerdo”, un 20% respondió que están “de acuerdo”, un 20% esta “en desacuerdo”, un 21.33 “muy en desacuerdo” y un 9.33% están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Lo que indica que según los trabajadores muy ocasionalmente, la estructura física de la fundación, es la más apropiada para lograr un desempeño acorde con las funciones a realizar en el área administrativa.

Ítem 16. Usan equipos tecnológicos para optimizar el desempeño laboral, el personal encuestado contestó en un 50.667% que están “totalmente de acuerdo”, un 41.33% están “en acuerdo” y un 8% de los encuestados están “muy en desacuerdo”, lo que indica que en la empresa ocasionalmente, usan equipos tecnológicos para optimizar el desempeño laboral de sus empleados.

En el ítems 17, las La población encuestada contestó en un 24% en “totalmente de acuerdo”, un 10.66% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” un 26.67% respondió en la alternativa “de acuerdo”, un 38,61% está “en desacuerdo”, lo que indica que según los encuestados no se han dotado los espacios con insumos para hacer más óptimo el trabajo en la fundación, lo que está en desacuerdo con lo que indica Likert (1946) cuando afirma que

para lograr un mejor desempeño laboral los departamentos, para que tengan una productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Según el autor antes citado, para obtener los resultados semejantes en otros departamentos, Likert concluye que los supervisores que orientan hacia sus trabajadores un mayor interés por más que por la tarea, por su comodidad, por un buen ambiente de trabajo, estos eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea.

Ítem 18. Se ha podido observar alguna situación que conlleve a un riesgo laboral en la fundación. Al respecto el personal contestó que un 41.33% está “de acuerdo”, un 26.67% están “totalmente de acuerdo”, y un 22.67% están “en desacuerdo” y un 9.33% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que indica que en la fundación no ha habido ninguna situación que conduzca a un riesgo laboral.

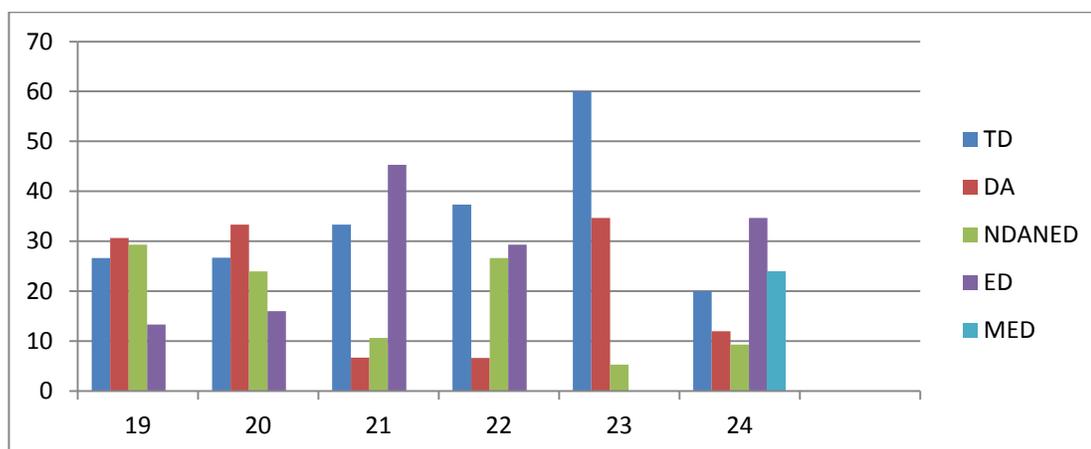
Cuadro 8

Distribución porcentual de la información suministrada a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas administrativas influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral, indicadores del 19 al 24

N°	Descripción	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	¿Ha influenciado el clima organizacional en la adaptabilidad de los y las trabajadores a la fundación?	20	26,67	23	30,67	22	29,33	10	13,33	-	-
20	¿Existe una comunicación fluida entre los trabajadores y el gerente de la fundación?	20	26,67	25	33,33	18	24	12	16	-	-
21	¿Se observa iniciativa en los gerentes de la fundación con respecto al clima	25	33,33	8	6,67	8	10,67	34	45,33	-	-

	organizacional para un buen desempeño laboral?										
22	¿Tiene conocimiento el gerente de cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de las áreas administrativas de la fundación?!	28	37,33	5	6.67	20	26,67	22	29,33	-	-
23	¿Se trabaja en unión y respeto en la fundación como parte de un buen clima laboral?	45	60	26	34.67	4	5,33	-	-	-	-
24	¿Se aprecia desarrollo de talento humano en la institución?	15	20	9	12	7	9,33	26	34,67	18	24

Fuente: Blanco (2016).



Gráfica 3 Variable influencia del Clima organizacional sobre el desempeño laboral

. En relación al cuadro 8, gráfico 3, en el ítem 19, un 30,67% de los encuestados están “de acuerdo”, un 29,33% están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 26,67% está “totalmente de acuerdo” y un 13,33% están “en desacuerdo”, lo que indica que si se ha influenciado el clima organizacional en la adaptabilidad de los y las trabajadores a la fundación, esta respuesta es favorable y guarda relación con lo planteado por Likert (1946) cuando afirma que en una organización se deben tener presente las variables causales, que son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización.

Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas

En relación al ítems 20, las respuestas emitidas por los trabajadores el mayor índice de respuestas en un 33,33% que están “de acuerdo”, un 26,67% están “totalmente de acuerdo”, un 24% están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y un 16% está “en desacuerdo” lo que indica que existe una opinión compartida en cuanto a lo referente a si se observa iniciativa en los gerentes de la fundación con respecto al clima organizacional de sus trabajadores para el buen desempeño laboral de los mismos.

El ítems 21 con respecto a la pregunta, ¿Se observa iniciativa en los gerentes de la fundación con respecto al clima organizacional para un buen desempeño laboral?, se obtuvo como respuesta que el 45,33 % estuvo de acuerdo y el 33,33 totalmente de acuerdo, el 10,67% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10,67% en desacuerdo, lo que deja en evidencia la iniciativa por parte del gerente para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de la fundación.

En este orden de ideas, en lo correspondiente al ítems 22, Al respecto el personal opinó en un 37,33% que están “totalmente de acuerdo”, un 29,33% señaló estar “de acuerdo”, un 26,67% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 6,67% dijeron estar “en desacuerdo”, lo que indica que se tiene muy poco, o en contadas ocasiones los gerentes tienen conocimiento de cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de las áreas administrativas de la fundación, estando en contraposición con lo que indica Chiavenato (2009), cuando expresa que desde la gerencia se debe tener en cuenta la evaluación del proceso laboral, ya que es un proceso dinámico que incluye evaluado y al gerente, representa una técnica de dirección

imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

En el ítems 23, las respuestas emitidas por los trabajadores fueron Un 60% contestó que “totalmente de acuerdo”, 34,67% señaló estar “de acuerdo” y un 5,33% están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” , lo que indica según la opinión de los trabajadores, Se trabaja en unión y respeto en la fundación como parte de un buen clima laboral, lo que guarda relación con lo planteado por Rogers (ob. cit.), cuando indica que: “los seres humanos conceden significado a toda la información que reciben a través de sus sentidos” (p.56). Entonces como la persona conoce solo lo que percibe, las percepciones de cada uno constituyen su realidad. Pero cada uno es una realidad diferente, pues cada ser humano afronta realidades diferentes, por ello el respeto y la unión en colectivo para un mejor desempeño laboral.

En lo relacionado al ítems 24%, la opinión de los encuestados fue repartida en un 34,67% respondió en la alternativa “en desacuerdo”, un 24% está “totalmente en desacuerdo”, un 20% está “de acuerdo”, un 12% está “en desacuerdo” y un 9,33% está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que indica que una mayoría opina que muy pocas veces se aprecia desarrollo de talento humano en la institución, y la minoría opina que ocasionalmente aprecian el desarrollo del talento humano. En tal sentido, Aamodt (2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Aunque esta investigación no ha sido diseñada con el propósito de evaluar resultados, sino con el fin de analizar lo relacionado al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los y las empleadas del área administrativa de la Fundación Deportiva del Estado Apure (FUNDEAPURE), esta pueden contribuir a comprender mejor, por parte de la gerencia, las condiciones y dinámica que favorecen el clima organizacional y el desempeño laboral de dicha fundación en la aplicación de estrategias que contribuyan para tal fin. En este sentido para facilitar el óptimo desempeño de sus funciones. El hecho de tratarse de una investigación académica no le resta relevancia práctica; más bien, representando una observación, que podría suministrarle a ésta institución temas de reflexión que, debido a la cotidianidad y del trabajo, se hacen a difíciles de percibir desde el interior de la organización.

En tal sentido de acuerdo a las variables del estudio se presentan las siguientes conclusiones: en cuanto al Clima Organizacional presentes en las áreas administrativas de la fundación las respuestas emitidas por los encuestados, en ellos se puede apreciar una conducta adecuada de acuerdo al cumplimiento de sus funciones, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional, existe en la empresa una variedad de factores que se pueden presentar a través de la conducta en el desempeño de sus funciones, los trabajadores de las áreas administrativas de FUNDEAPURE, realizan actividades en colectivo, esto los ayudan a explorar nuevas tácticas participación e integración para lograr un mejor clima en la fundación.

Asimismo, en los trabajadores muy ocasionalmente siente sentido de pertenencia, esta respuesta es desfavorable, en el sentido de que los y las trabajadores de una empresa, deben sentirse auto realizados en su trabajo, Es por ello que, en los miembros y en particular los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, el mejoramiento continuo del desempeño laboral, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia sino que ayuda en el clima organizacional esperado.

En este orden de ideas, lo empleados siente que en las funciones asignadas, que existe confianza en las posibilidades en el cumplimiento de las mismas, por lo que el gerente debe partir siempre, de las potencialidades y necesidades individuales de las trabajadoras y trabajadores y con ello crear y fomentar un clima organizacional y social fundamental para que la comunicación relación de trabajo sea exitosa. En cuanto al trato y si se tratan con amabilidad y amistad, el mayor índice de respuestas fue para la opción casi siempre lo hacen, En este planteamiento es muy importante, ya que hay que tener en cuenta dos consideraciones. La primera es que tanto los factores sociales como los biológicos pueden ser considerados innatos o adquiridos, dado que unos se constituyen gracias a la presencia de otros.

En cuanto a la variable Desempeño laboral, en cuanto a la estructura organizativa de la organización, en ellas los trabajadores están de acuerdo que los equipos de trabajo se producen cambios, debido a las distintas fases y estructuras en los grupos de trabajo, así como el desarrollo por los que atraviesan teniendo presenta la estructura de la misma. En cuanto a la toma de decisiones los trabajadores indican que ocasionalmente en la empresa se realiza una toma de decisiones conjuntamente con los empleados.

En este orden de ideas, los trabajadores un afirman que casi siempre se observa una comunicación fluida en la institución, que conlleva a un buen clima organizacional, y otro grupo afirma que muy ocasionalmente se da el proceso comunicacional, siendo respuestas encontradas, asimismo, estos afirman que lo que indica que según los trabajadores muy ocasionalmente, la estructura física de la fundación no es la más apropiada para lograr un desempeño acorde con las funciones a realizar en el área administrativa, pues según ellos, no se han dotado los espacios con insumos para hacer más óptimo el trabajo en la fundación, para que tengan una productividad más elevada, donde los supervisores delegan más autoridad, y ejercen una supervisión más flexible mostrando interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

En cuanto a la variable, Influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral, los encuestados indican que si se ha influenciado el clima organizacional en la fundación en la adaptabilidad de los y las trabajadores, esta respuesta es favorable y guarda relación con lo planteado por Likert (1946) cuando afirma que en una organización se deben tener presente las variables causales, que son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Sin embargo, infieren que muy rara vez existe una comunicación fluida entre los trabajadores y el gerente de la fundación, lo que indica que existe una opinión compartida en cuanto a lo referente a si se observa iniciativa en los gerentes de la fundación con respecto al clima organizacional de sus trabajadores para el buen desempeño laboral de los mismos. En este orden

de ideas, los empleados indican que se tiene muy poco, o en contadas ocasiones los gerentes tienen conocimiento de cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de las áreas administrativas de la fundación.

De acuerdo a los trabajadores, en la fundación, así como en resto de la institución, ya que según ellos en las persona, algunos gerentes conocen solo lo que percibe, Pero que cada uno es una realidad diferente, pues cada ser humano afronta realidades diferentes, para ellos, es importante el respeto y la unión en colectivo para un mejor desempeño laboral. Sin embargo los empleados afirman que casi siempre se aprecia desarrollo de talento humano en la institución, y la otra mitad opina que ocasionalmente aprecian el desarrollo del talento humano dentro de la misma.

Recomendaciones

Después de realizadas las conclusiones de la investigación relacionadas con el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de las Áreas administrativas de FUNDEAPURE, se tiene que:

Se recomienda a los gerentes de la fundación a realizar jornadas de reflexión y dinámicas de integración tanto de los y las trabajadores como de los gerentes, lo cual servirá para que el clima organizacional de la empresa sea el más apropiado, así como los empleados tendrán una mejor operatividad y servirá para mantener o mejorar el trabajo en la fundación, a pesar de no contar muchas veces con los recursos materiales, financieros necesarios para tal fin.

Es necesario que desde la fundación para el deporte del estado Apure, se planifique espacios para la reflexión en cuanto a las prácticas de buena convivencia más a menudo, puesto los que se realizan, se hacen con poca frecuencia, lo que contribuye a la desmotivación del personal y por ende

limita su optimización. Asimismo, se debe contar con el apoyo de personal técnico y capacitado en cuanto la asistencia legal y psicológica hacia los funcionarios, en cuanto al desempeño de su labor en las áreas administrativas.

Por otra parte, es importante señalar, las expectativas manifestadas por algunos de los trabajadores a través de la aplicación del instrumento sobre la necesidad de la implementación y capacitación del funcionario sea aplicada, adaptada y practicada por todos los que laboran en la fundación, con miras a que toda los trabajadores, se consideran importante, y la participación de todos, no solo los del área administrativa, que sirva este estudio, a beneficiar al servicio público, así como a la gran importancia que tiene su labor en la sociedad Sanfernandina.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ary, D. Jacobs, y Razaviech (2000), Razavie (2000). **Introducción a la Investigación Pedagógica**. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Aamodt, M. (2010). **Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado**. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Antúnez, Y. (2015). **El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua**. Maestría en administración del trabajo y relaciones laborales. Universidad de Carabobo. Venezuela, estado Aragua.
- Arias, G. (2012). **El Proyecto de Investigación**. (6a. Ed.). Caracas: Episteme.
- Asti, R. (2007). **Teoría de Investigación Social**. Editorial Paraninfo.
- Bravo, M. (2013). **Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores**. México: Prentice Hall.
- Brunet, L. (2009). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México; Trillas.
- Carrillo, S. (2008). **Motivación y clima organizacional en personal de entidades universitarias**. <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades>. (Consulta: 6 de abril, 2009).
- Cortes, N. (2009) Diagnostico del Clima Organizacional en el Hospital Nacional de Xalapa. Trabajo de grado presentado ante la Universidad Veracruzana, para optar al grado de magister en salud pública.
- Crombach, L. J. (1980). **Reforma de evaluación del programa**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chávez, N. (2007). **Introducción a la Investigación**. Caracas: Educere
- Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago.” Revista NEGOTIUM. 3 (9) p. 33 – 51.

- Eslava, E. (2014). **Management y Gerencia**. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional [Consulta: 2014, Julio 28].
- Esteves, A. (2013). **Clima Laboral**. Buenos Aires: El Cid
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos Humanos, 9° edición**. Colombia. Editorial: Mc. Graw-Hill, S.A.
- Chiavenato, I. (2012). **Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones**. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). **Gestión del Talento Humano**. México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández, R. (2006). **Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz (Ciudad de Guatemala, Centro América)**. Tesis de Maestría en Administración de Empresas Universidad Rafael Landívar, ciudad de Guatemala.
- Flores, G. (2011). **El comportamiento humano en las organizaciones**. Lima, Perú. Editorial Lima, Universidad del Pacifico. Centro de investigaciones.
- Goncalves, A. (2008). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Mexico: Editorial Mc Graw-Hill, S.A.
- González, R. (2013). **El Clima Organizacional en las Empresas Colombianas**. Bogotá: Revista Acta Colombiana de Psicología. Vol. 5. Núm. 11.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación** (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hernández, G. (2011). **Propuesta de creación de instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica**. Maestría en administración. Universidad ICESI. Santiago de Cali. Colombia.

Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, E. (2012). **Administración Estratégica: Competitividad y Globalización**. (9a. ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hurtado, J. (2012). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. (4a. Ed.). Caracas: SYPAL.

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL)

Luengo, Y (2013), **Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Docentes en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia**. Tesis de maestría en educación. Mansión: Gerencia de organizaciones educativas. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela, estado Zulia.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)
(LOPCYMAT).

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario. (Junio, 19, 1997).

Meléndez, N. (2015). **Relacion entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaria administrativa de financiera del ministerio de finanzas en el periodo 2013-2014**. Maestría en gestión del talento humano. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Milkovich, G. y Boudrem, T. (1999). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia**. Estados Unidos: Addison Wesley. Iberoamericana.

Pricewaterhouse Coopers, S.C. (2012). **Encuesta de Clima Organizacional** [Documento en línea]. Disponible: www.pwc.com/mx. [Consulta: 2013, junio 25].

Ratti, A. (2012). **Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en las Empresas Venezolanas**

- en el Año 2011.** [Documento en línea]. Disponible: <http://salcedoyordis.blogspot.com/2012/01/impacto-del-control-de-cambio-en-la.html> [Consulta: 2013, junio 28].
- Rodríguez, G. (2006). **Evaluación del clima organizacional** - Breve historia. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnologia-informacion-comunicaciones.htm> (Consulta: 19 de septiembre, 2006).
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson Educación.
- Silva, M. (1996) Características del Clima Organizacional. Departamento de Educación de la Ciudad de Guanajuato- México.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (3a. ed.). Caracas: Fedupel.
- Pelaes, O. (2012). **Clima Organizacional y Satisfacción del Cliente**. Perú: Limas.
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. 2010. "**Clima Organizacional y**
- Sabino, C. (2012). **Metodología de la Investigación**. (5a. ed.). Buenos Aires: El Cid.
- Sánchez, C. y García, L. (2013). **Clima Organizacional y Valores: Indicadores de Necesidades y Limitaciones para el Cambio**. México: Revista Educación (Julio –Diciembre). Vol. 37. Núm. 2.
- Sarduy, Y. (2011). **El Análisis de la Información y las Investigaciones Cuantitativas y Cualitativas**. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. [Documento en línea]. Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm.
- Salas, F. (2008). **Clima laboral. Guadalajara, México**. <http://clima-laboral.blogspot.com/>. (Consulta: 6 de abril, 2009).
- Stephen, R., y Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México D.F.: Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2010). **El Proceso de la Investigación Científica**. (3a. Ed.). Caracas: Limusa.

Tamayo y Tamayo (2003-1993). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa-Noriega.

Ucros, M. (2011). **Factores del Clima Organizacional en las Universidades de la Costa Caribe Colombiana**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf> [Consulta: 2014, Agosto 25]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Fedupel.

Universidad Sergio Arboleda (2013). **¿Cuáles son los Problemas Empresariales Más Comunes?** [Documento en línea]. Disponible: http://www.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/cuneles-son-los-problemas-empresariales-mnes-comunes-/6587206. [Consulta: 2013, julio 15].

ANEXOS



Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional

Instrumento de Recolección de Datos

Presentación

El presente instrumento tiene por objeto recoger información sobre el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de las áreas administrativas de la Fundación Deportiva (FUNDEAPURE) del Estado Apure del municipio San Fernando del estado Apure, por lo que recurrimos a usted para que desde su experiencia aporte información respecto a esta problemática manifiesta en las exigencias del proceso del desempeño laboral en la fundación, de las que se estima pueden mejorar desde la sistematización del mismo y la viabilidad de aplicación de la misma en la búsqueda de cambios para avanzar hacia el mejoramiento de la gestión y aproximación a la eficiencia del Instituto antes mencionado; razón por la cual se incluyen en un cuestionario preguntas.

Por su significativa contribución se suscribe agradecido...

El investigador

Instrucciones:

A continuación se le presentan en el instrumento que ha de responder una serie de proposiciones, para que especifique la opción que Ud., considere se ajuste al ítem en referencia. Dichos ítems se presentan con escala de estimación de Muy de Acuerdo (5), De Acuerdo (4), Medianamente de Acuerdo (3), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (2), Muy en Desacuerdo (1).

Variable: Clima Organizacional, indicadores del 1 al 11

N° Items	Descripción	Totalmente Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	¿Se observa una conducta apropiada en los trabajadores en cuanto al desempeño laboral en la institución?					
2	¿Es la interrelación social un proceso observable en los trabajadores?					
3	¿Se puede observar sentido de pertenencia en los trabajadores de la Fundación?					
4	¿Sienten los trabajadores que están auto realizados en su trabajo?					
5	¿Con cuanta regularidad se observa un sentido de tolerancia?					
6	¿En las funciones asignadas existe la confianza en las posibilidades en el cumplimiento de sus funciones?					
7	¿Los empleados sienten que son tratados con justicia?					
8	¿Se tratan los trabajadores de la empresa con amabilidad y amistad?					
9	¿Participan en actividades cuando se les ha requerido por el gerente?					
10	¿Se observa el trabajo en equipo y participación en los trabajadores?					
11	¿Con cuanta regularidad se observa un sentido de tolerancia?					

Variable: Desempeño Laboral, indicadores del 12 al 18.

N° Ítems	Descripción	Totalmente Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
12	¿Se toma en cuenta la estructura organizativa en la institución?					
13	¿Se realizan en la empresa, la toma de decisiones de manera apropiada con los trabajadores?					
14	¿Se observa una comunicación fluida en la institución, que conlleve a un buen clima organizacional?					
15	¿Es la estructura física acorde con el desempeño de las funciones del personal del área administrativa?					
16	¿Usan equipos tecnológicos para optimizar el desempeño laboral?					
17	¿Se han dotado los espacios con insumos para hacer más óptimo el trabajo en la fundación?.					
18	¿Se ha podido observar alguna situación que conlleve a un riesgo laboral en la fundación?					

Variable: influencia del clima organizacional, indicadores del 19 al 24

N° Ítems	Descripción	Totalmente Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
19	¿Ha influenciado el clima organizacional en la adaptabilidad de los y las trabajadores a la fundación?					
20	¿Existe una comunicación fluida entre los trabajadores y el gerente de la fundación?					
21	¿Se observa iniciativa en los gerentes de la fundación con respecto al clima organizacional para un buen desempeño laboral?					
22	¿Tiene conocimiento el gerente de cómo es el desempeño laboral de los trabajadores de las áreas administrativas de la fundación?!					
23	¿Se trabaja en unión y respeto en la fundación como parte de un buen clima laboral?					
24	¿Se aprecia desarrollo de talento humano en la institución?					

ANEXO B

**CALCULO DE COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH
PARA LOS ÍTEMES POLICOTÓMICOS 1 AL 24 DEL INSTRUMENTO
APLICADO AL PERSONAL DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA
FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE.**

Sujeto	ITEMS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
01	4	5	5	4	3	5	5	5	1	2	4	4	5	5	5
02	5	5	5	3	2	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5
03	1	2	2	3	2	4	5	4	1	1	3	4	5	5	4
04	2	1	1	2	1	3	4	4	2	1	2	3	4	4	3
05	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
06	2	1	1	2	1	3	3	3	1	2	2	3	4	3	3
07	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4
	2,92	4,17	3,95	0,81	1,62	0,67	0,62	0,62	1,48	1,95	1,62	0,81	0,29	0,62	0,67

Sujeto	ITEMS										P
	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
01	5	5	5	4	4	4	3	5	5	126	
02	4	4	5	5	5	5	4	5	5	135	
03	3	3	5	5	5	2	1	5	5	100	
04	2	2	5	4	4	2	1	4	5	73	
05	4	3	5	5	5	4	3	4	5	131	
06	2	2	3	3	3	1	1	3	4	61	
07	3	3	4	5	5	4	4	5	5	126	
	1,24	1,14	0,62	0,62	2,57	,214	1,57	0,62	0,14	976,5	

Del cuadro anterior se obtiene que $n = 24$, $S^2p = 976,5$ y $\sum S^2i = 48,37$.

Por tanto el coeficiente de Confiabilidad Alfa- Cronbach es:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{2S^2 - yi}{S^2 X} \right)$$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S^{2i}}{S^2 p} \right)$$

$$\alpha = \frac{24}{24-1} \left(1 - \frac{48,37}{976,5} \right)$$

$$\alpha = \frac{24}{23} \left(1 - 0,04953 \right) = 0,993$$

Por lo que el instrumento es 99,3% confiable, según el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, calculado sobre la variabilidad de los ítems.

ANEXO C

ACTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

GUÍA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

JUICIO EXPERTOS

Instrucciones: En Las Columnas Claridad y Congruencia indique con una “C” si considera correcta con una “I” Si Considera Incorrecta La Relación De cada Aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente a la Integración, Si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

Nº ITEM	CONTENIDO		OBSERVACION
	CLARIDAD	CONGRUENCIA	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

14			
15			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

Datos de identificación del experto

Nombre y Apellido: _____

C.I.: _____

Profesión: _____

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ - APURE

San Fernando de Apure, enero de 2017.

Ciudadano:
MSc. Grushenka Acosta
Coordinadora de la maestría Gerencia Publica
Su despacho

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacerle entrega definitiva de mi Trabajo Especial de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE (FUNDEAPURE)**, con la finalidad de que se me asignen los jurados correspondientes a la defensa para optar al Título de Magister en Ciencias de la Educación Superior, Mención: Gerencia Pública.

Atentamente,

Licdo. Wilmer Blanco
C.I. N° 11.757.528



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ - APURE

APROBACIÓN DEL TUTOR.

Ciudadano:
MSc. Grushenka Acosta
Coordinadora de la maestría Gerencia Publica
Su despacho

Por medio de la presente me dirijo a usted con el fin de informarle que he leído el trabajo de grado del ciudadano Wilmer Euclides Blanco, cedula de identidad N° 11.757.528, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACION DEPORTIVA DEL ESTADO APURE (FUNDEAPURE)**, para optar al título de magister en gerencia pública. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designa.

En la ciudad de San Fernando de Apure a los 23 días del mes de enero del 2017

Atentamente,

Dra. Saida Castillo
C.I. N° 8.167.032

