UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EQUIPOS ANTIFUEGO Y SEGURIDAD C.A. (ESECA)

Autora:

Lcda. Liliana Y. Castillo Guerra

Maracay, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

VEREDICTO

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EQUIPOS ANTIFUEGO Y SEGURIDAD C.A. (ESECA).**"*

*Presentado por el (la) **Lic. Liliana Y. Castillo G. C.I. 6.300.635** para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO.***

Presidente: Venus Guevara C.I: 4566482 Firma: _____

Miembro: Loyda García C.I: 9.678.978 Firma: _____

Miembro: Annelin Díaz C.I: 9436391 Firma: _____

Maracay, 13 de Julio del 2015

DEDICATORIA

A DIOS por ser el creador del Universo y darme la oportunidad para culminar esta meta.

A mi mama, quien me dio de regalo la vida y me enseño que se debe vivir un día a la vez, con la misma intensidad, amor y perseverancia.

A mi papa que sin escatimar esfuerzo alguno, ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme.

A mi hijo Víctor Alfonso quien se convirtió en la lucecita que ilumina mi camino, mi motivo de vida, motor pequeño en edad pero con un gran corazón y carácter, que me impulsa a seguir esforzándome todos los días y de esa forma servirle de ejemplo…

A mi tía Teresa, que siempre ha estado presente en los momentos trascendentales de mi vida, gracias por su apoyo incondicional.

A ustedes, nunca podré pagar todos sus desvelos, tardes sin juegos y visitas inconclusas, ni aún con las riquezas más grandes del mundo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

Los Amo…

Mil Gracias.

Agradecimiento

A mi tutora, La Doctora Berenice Blanco, por ser más que una asesora, una amiga y consejera, el éxito de este trabajo también le pertenece, porque me sirvió de catapulta justo cuando sentía que claudicaba en mi intento de culminar esta meta.

A la empresa por su receptividad, apoyo y permitir que se realizara esta investigación en sus instalaciones.

A mi gran amiga, hermana de la vida Patricia Cataño, por estar siempre ahí, dispuesta a escuchar mis relatos, por esas noches interminables, por esos días de risa, de llanto, Paty valió la pena el esfuerzo, gracias por tu ayuda incondicional, por enseñarme otro mundo que desconocía por completo, por recibirme en el seno de tu familia y aceptarme con mis defectos y virtudes. Hermana mil gracias.

A ti Juan que llegaste a mi vida justo cuando te necesitaba, por tu apoyo desinteresado, porque marcaste una diferencia en el común denominador, porque lograste que el cansancio se transformara en ganas de seguir adelante, porque los sueños se hacen realidad….

Y a todas aquellas personas que de alguna manera pusieron un granito de arena para la realización de este trabajo, sinceramente Gracias…!!!!

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria……..	VI
Agradecimiento……..	VII
Resumen……	VIII
Índice de Cuadros……	IX
Índice de Gráficos…….	X
Introducción……..	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema……	3
Objetivos de la Investigación……..	9
Justificación……..	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes……	12
Bases Teóricas……..	17
Bases Legales…….....	83
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Modalidad de la Investigación……..	91
Diseño de la Investigación……..……..……..	92
Tipo de Investigación……	92
Población y Muestra…….	92
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos…….	94
Validez del Instrumento	97
CAPIULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
LISTA DE REFERENCIAS	137

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO NO.		Pág.
1	Operacionalizaciòn de las Variables	**90**
2	Distribución de la Población	**93**
3	Distribución de la Muestra	**94**
4	Sobrecarga de Trabajo	**101**
5	Ausentismo.	**103**
6	Ausentismo.	**105**
7	Poca Comunicación**.**	**107**
8	Bajo Rendimiento.	**109**
9	Estilo de Liderazgo.	**111**
10	Satisfacción Laboral.	**113**
11	Productividad.	**115**
12	Eficiencia.	**117**
13	Comunicación Efectiva.	**119**
14	Cohesión	**123**
15	Relaciones Interpersonales	**125**
16	Relaciones Interpersonales.	**127**
17	Cooperación	**129**

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO NO.		Pág.
1	Sobrecarga de Trabajo	**101**
2	Ausentismo.	**103**
3	Ausentismo.	**105**
4	Poca Comunicación.	**107**
5	Bajo Rendimiento.	**109**
6	Estilo de Liderazgo.	**111**
7	Satisfacción Laboral.	**113**
8	Satisfacción Laboral.	**115**
9	Productividad.	**117**
10	Eficiencia.	**119**
11	Comunicación Efectiva.	**123**
12	Cohesión.	**125**
13	Relaciones Interpersonales.	**125**
14	Relaciones Interpersonales.	**127**
15	Cooperación	**129**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EQUIPOS ANTIFUEGO Y SEGURIDAD C.A. (ESECA)

Autora: Lcda. Liliana Y. Castillo G.

Tutora: Dra. Berenice Blanco

La Morita, Junio 2015

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño del personal de la Empresa Equipos Anti fuego y Seguridad C.A. (ESECA). A través de la observación no participante y convivencia con el personal que labora en la empresa, se pudieron identificar ciertos factores organizacionales que están afectando el desempeño laboral de los trabajadores. El presente trabajo está enmarcado dentro de una modalidad de campo, un diseño no experimental y un nivel descriptivo, la población objeto de estudio es todo el personal de la Empresa, así mismo la muestra, por esta razón la muestra es de tipo probabilístico al azar simple. Para el logro de los objetivos planteados se procedió a la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert la cual consto de tres dimensiones: Productividad, Rendimiento y Desempeño. Dicho instrumento se validó mediante el juicio de expertos. De acuerdo a los resultados se concluye que existe descontento e insatisfacción debido, a diferentes estilos de liderazgo, remuneración baja en relación con las diferentes funciones que desempeñan, carencia de estrategias para mantener el personal incentivado, faltas de esquemas de reconocimientos y méritos por el trabajo realizado. Todo esto repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal, tornándose en un comportamiento apático y de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal. Ofrecer nuevos beneficios socio económico, programas de adiestramientos y cursos de capacitación, reconocer la labor de los trabajadores.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE OF STAFF OF THE COMPANY AND SAFETY EQUIPMENT FIRE BARRIER CA (ESECA)

Autora: Lcda.. Liliana Y. Castillo G.
Tutora: Dr. Berenice Blanco.
Morita, Junio 2015

SUMMARY

The purpose of this research was to analyze the impact of organizational climate on the performance of Company personnel Anti Fire and Safety Equipment CA (ESECA). Through non-participant observation and living with the staff working in the company, they are able to identify certain organizational factors affecting job performance of workers. This work is part of a form field, a non-experimental design and a descriptive level, the study population is the entire staff of the company, also the sample, therefore the sample is probabilistic random simple. To achieve the objectives we proceeded to the implementation of a questionnaire with closed questions, using Likert scale which consisted of three dimensions: productivity, performance and performance. The instrument was validated by expert opinion. According to the results it is concluded that there is discontent and dissatisfaction due to different styles of leadership, low pay in relation to the different roles, lack of strategies to keep staff encouraged, faults and merits recognition schemes for work performed. All this affects the work environment, affecting the efficiency of the staff, turning into an apathetic and underperformers for the performance of their duties behavior. It was recommended that the company develop strategies to keep staff motivated. Offer new economic partner, programs, trainings and training, recognize the work of workers benefits.

Keywords: organizational climate, job performance, job satisfaction

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Por su parte Farías (2003) considera que “la organización como sistema se divide en los subsistemas: técnico, administrativo y humano o psicosocial, los que interactúan produciendo eficiencia y salud”.

Por lo antes citado, se puede considerar que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado en relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación efectiva, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Tomando en cuenta lo antes expuesto la investigadora se orienta en

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa equipos Anti fuego y Seguridad, c.a (ESECA**)**, permitiendo conocer el clima laboral presente en dicha organización, por lo que, el siguiente trabajo, se estructura en cuatro capítulos donde se detallan la presente investigación:

Capítulo I: el cual hace referencia al planteamiento, justificación, objetivos de la investigación: general y específicos.

Capítulo II: se encuentra conformado por el marco teórico, que contiene: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y cuadro de Operacionalizaciòn de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, que contiene: La Modalidad, el diseño y el nivel de la investigación, población y muestra, la técnica de recolección y la validez del instrumento.

Capítulo IV: corresponde al análisis de los resultados.

Y finalmente se presenta las respectivas conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad.

Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984).

Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad (ver por ejemplo Guion, 1973), existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los

empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984).

A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores.

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976).

Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (ver Locke, 1984).

Una característica de la investigación sobre clima organizacional y la satisfacción laboral es que habitualmente los estudios se llevan a efecto en grandes corporaciones y con empleos que implican algún tipo de mando. Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas. Sin embargo, la realidad económica de nuestro país es bastante diferente,

puesto que la gran mayoría de las empresas (más del 90%) entran en la categoría de pequeñas empresas, es decir, aquellas que poseen menos de 50 empleados.

De aquí se sigue que pueden existir diferencias considerables tanto en el clima como en la satisfacción y en la relaciones entre ambos constructos en función del tamaño de organización que se estudie. En las pequeñas empresas, al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferentes con respecto a las existentes en las grandes empresas.

Se debe tener presente, que los nuevos esquemas gerenciales actuales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos un trabajador con el conocimiento adecuado para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente favorable de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Lo cierto es, que la gerencia debe tener muy presente que dado a las características cambiantes en los escenarios donde se desenvuelven, se le debe prestar atención al surgimiento de las nuevas técnicas administrativas que se demandan para ser competitivos, así como al hecho de que la cultura no solo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad tales como la visión, la misión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Las empresas venezolanas, especialmente las Pymes, afrontan en el presente serios problemas que han afectado en muchas de ellas su supervivencia, y en donde la ausencia de cultura organizacional ha incidido seriamente en su productividad, aunado a que no se ha preocupado su gerencia por inculcar una buena cultura que garantice un excelente clima organizacional, agregándose además otras aspectos que deben ser tomadas en cuenta como:

Presencia de subculturas, señalándose con ello, que provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. Las subculturas son propias de grandes organizaciones comunes de los integrantes, estas se centran en los diferentes departamentos a las distintas áreas descentralizadas de la organización.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. Carencia de Planes que desarrolle el talento humano de los trabajadores, premien sus esfuerzos, innovación y desarrollo de habilidades.

Ausencia de una buena cultura ambiental y de calidad, falta de un buen liderazgo en algunas organizaciones, ocasionado el deterioro en sus funciones, interpretación de los cambios, integración de los equipos de trabajo, ausencia de planificación estratégica. No se desarrollan todos los procedimientos y operaciones necesarias para definir acciones que sepan interpretar la demanda del escenario nacional e internacional, Estructuras administrativas rígidas, pocos flexibles, autoridad de poder muy centralizada, poco participativa.

En muchos casos, poca integración de los sistemas administrativos, ausencia de banco de datos que faciliten la toma de decisiones, poco

incentivo a lo meritorio, más a mantenerse en el poder en base de la amistad, de los intereses individuales, poca participación con los planes económicos del Estado, manejo adecuado de los enfoques administrativos modernos.

Concretamente, se puede señalar, que entre las principales causas de las debilidades en la cultura organizacional en las empresas del país es que éstas son consideradas simplemente como un medio racional, el cual es utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Además que hay una ausencia de liderazgo que sea capaz de realizar los cambios que se requieren para modificar las estructuras administrativas pasándolas de rígidas a flexibles, transformándolas en innovadoras, dinámicas, interpretadoras de su rol ante las exigencias de su escenario.

En este sentido Stogdill, considera que "el desempeño tiene relación con la satisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento". (Pág.12).

Partiendo de la cita anterior, se puede inferir que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de una empresa y al desempeño laboral. Esto se debe a que, si los empleados poseen o la empresa les brinda ciertas condiciones favorables, tales como: condiciones de trabajo, retribución, supervisión, compañeros, seguridad en el puesto, oportunidades de progreso, entre otros; esto permitirá que los empleados desempeñen mejor sus funciones, que estén motivados y por ende se desarrollará un clima organizacional favorable.

Sin embargo, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual.

Ejemplo de estas afirmaciones lo constituye, la empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA), empresa líder en la prestación de

servicio a nivel industrial fundada en el año 1977, en Maracay, con una alta trayectoria en el mercado nacional e internacional, lo que la hace altamente competitiva en el área industrial venezolana, no se desvincula de los planteamientos efectuados en cuanto a latente necesidad de reconocer, fomentar, y mantener un clima organizacional.

Líder en el ámbito de Seguridad Industrial, equipos bomberiles, sistemas contra incendios, ofreciendo la más amplia gama de extintores, recarga y mantenimiento de los mismos, ensambles y equipamientos de carrocerías especiales como ambulancias, clínicas móviles, unidades policiales, entre otras, suministros de barra de luces, sirenas, faros pilotos, señalización de emergencia y vial, productos de rescate y alpinismo.

De igual manera, ofrecen los servicios relacionados con asesoramiento técnico en todas y cada una de las áreas que maneja la empresa, ya que cuentan con el personal técnico altamente calificado, para garantizar la satisfacción de los clientes y de esa manera seguir consolidados en el mercado.

Es así como, la autora de esta investigación, a través de la observación no participante y convivencia con el personal que labora en la empresa, pudo identificar ciertos factores organizacionales que pudieran estar afectando el desempeño laboral de los trabajadores, donde manifestaron su descontento e insatisfacción debido, a diferentes estilos de liderazgo, una remuneración baja en relación con la diferentes funciones que desempeñan, carencia de estrategias para mantener el personal motivado, faltas de esquemas de reconocimientos e incentivos por el trabajo realizado.

Todo ello ha generado un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades, tornándose en un comportamiento apático y de bajo desempeño

para el desarrollo de sus funciones, toda esta problemática planteada influye en el desempeño laboral del personal. Por tal motivo se considera que el clima organizacional es un aspecto importante para dicha empresa, ya que de esta depende el éxito de la misma.

En este sentido, la autora considera oportuno analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, con la finalidad de detectar las debilidades que se han venido presentando en esta organización. Ante esta situación, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serán los factores del clima organizacional que influyen en el comportamiento de los trabajadores de la empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA)?

¿Cómo será el desempeño de los trabajadores de la empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA)?

¿Cómo afecta el clima organizacional a los trabajadores de la empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA)?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diagnosticar la situación actual del personal en relación a su desempeño respecto al clima organizacional de la Empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA).

Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la Empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA)

Determinar los elementos del clima organizacional que mejoran el desempeño del personal de la empresa Equipos Antifuego y Seguridad C.A. (ESECA).

Justificación de la Investigación

El entorno actual de las organizaciones, le ha dado preponderancia a la gestión del clima organizacional como una variable imprescindible al momento de sortear los elementos del medio ambiente y el diseño de las estrategias, tomando en consideración el comportamiento del individuo y su interacción, por ello es importante en esta investigación resaltar el beneficio de administrarlo adecuadamente para el logro de los objetivos que mide la organización.

El Clima organizacional es el resultado del diseño de la organización, es importante estudiarlo y tomarlo en cuenta porque repercute sobre sus miembros y por ende sobre su correspondiente comportamiento. Con base a lo anteriormente señalado, se define el clima organizacional como: “La expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Moreno 2003).

Entonces el clima organizacional tiene que ver con el medio ambiente de trabajo, refleja las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en la empresa y su comportamiento varias según estas. Los procesos de transformación organizacional tienen que ver efectivamente con el proceso de gerencia de la cultura y del clima organizacional, en este sentido se puede establecer, que la transformación en las organizaciones es

el resultado del desarrollo y del crecimiento de su gente, desde el punto de vista de concepción de la empresa, como en los aspectos personales.

El énfasis de los líderes ha de estar presente en los procesos de gerencia de la cultura y no solo en el clima de trabajo. Por tal razón, la importancia de esta investigación radica, en que las organizaciones requieren gestionar un ambiente o clima, capaz de generar integración grupal, equilibrio entre las necesidades y recompensas; fomentar un buen ambiente de trabajo y encomiable, pero por si solo no es determinante del éxito.

Una organización aislada de un clima favorable se verá disminuida ante otras que logren incrementar la calidad en sus productos y a la vez generar trabajadores pertinentes, creativos, innovadores y altamente motivados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una investigación documental basada en las teorías de otros investigadores que permiten guiar y establecer pasos sólidos sobre la investigación, en este contexto se deberá explicar detalladamente todo lo que se deberá entender acerca de estas teorías para desarrollar la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) el marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente." (p.64)

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo una revisión bibliográfica con el propósito de identificar estudios relacionados con la investigación, a fin de obtener información que pueda contribuir con el desarrollo de la misma, para ello tomando en consideración un orden cronológico y una breve descripción sobre los temas. En este sentido **Arias** (2008) se refiere a ellos diciendo que “son los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema estudio” (p.89).

Graterol (2014), llevo a cabo la investigación titulada **“El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal adscrito a**

la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio", trabajo presentado en la Universidad Metropolitana de Caracas para optar al título Magister en Gerencia de Empresas.

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo general Diagnosticar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal que labora en la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio, perteneciente al instituto autónomo de policía del Estado Miranda.

La investigación se asumió bajo la orientación del estudio de campo a nivel descriptivo, la información fue recolectada a través de un cuestionario que fue aplicado al personal, constituido por 17 preguntas cerradas, donde fueron empleadas tres escalas, tales como: opción de respuesta múltiple, bipolar y Likert, el mismo fue validado por expertos, la población estuvo constituida por 65 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 35 sujetos En cuanto al análisis de los resultados, fueron interpretados de manera cuantitativa, siguiendo el criterio de interpretación porcentual.

Dentro de este orden de ideas Graterol, obtuvo a través del análisis de los resultados la existencia de dos prototipos de trabajadores tanto a nivel personal como laboral, por otra parte que el clima organizacional estaba orientado por el modelo autocrático y participativo. Por lo que el autor recomendó concientizar la problemática y realizar otros estudios más profundos a fin de implementar unas condiciones más favorables que coadyuven con el desarrollo sustentable de la institución y del personal.

Como aporte la presente investigación se pudo observar que el estudio se basó en determinar el tipo de clima que existe en la División de Patrullaje y como incide en el desempeño de los trabajadores de esta División, lo que permite guiar al tema en estudio, ya que se enfoca en el mismo, además de

sustentar la presente investigación en cuanto a conocimientos y bases teorías.

Por su parte Ochoa y Suárez (2013), presentaron un estudio titulado **"Estudio del Clima Organizacional que se presenta en la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios Tarjetas de Créditos en la entidad Financiera Banesco, Ubicada en Bello Monte, Caracas Dtto. Capital**", trabajo presentado en la Universidad Metropolitana de Caracas para optar al título Magister en Gerencia de Empresas.

El presente trabajo tuvo como objetivo Diagnosticar el clima organizacional que se presenta en la Vicepresidencia ejecutiva de negocios Tarjetas de Créditos, en Banesco, ubicada en Bello Monte Caracas, Distrito Capital. El presente trabajo de grado se ajustó a una investigación descriptiva, bajo la modalidad de diseño de campo derivado del experimento Post-Facto. Donde la población de la investigación estuvo integrada por 1863 personas, de dicha población fue tomada como muestra solo 46 personas, correspondientes a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC.

De acuerdo a la técnica de recolección de los datos, utilizaron la encuesta y como instrumento el cuestionario, regido mediante la escala de Rensis Likert. Por consiguiente la validez del instrumento fue efectuado a través del juicio de expertos.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa Cronbach. De acuerdo a los resultados obtenidos por la autora del presente trabajo, detectó que para los trabajadores de la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC, es muy importante que exista un clima organizacional agradable, con una excelente toma de decisiones, manteniendo el liderazgo y la comunicación que existe en el área.

Como resultado la autora recomienda, tomar en cuenta a todo el personal de la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC para la

capacitación y programas de formación que ayuden a reforzar sus conocimientos, permitiendo que se sientan motivados e identificados con la organización.

De igual forma, Salloud (2013), llevo a cabo una investigación titulada, **"Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la Implementación de un Nuevo Modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A".** Fue presentado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

El objetivo general de la misma fue Determinar el clima organizacional como consecuencia del funcionamiento de un nuevo modelo gerencial outsourcing de recursos humanos desarrollado en la empresa Industrias Malfot C.A, como marco inicial y fundamental de esta investigación.

El propósito del estudio fue para analizar la calidad de relación entre los distintos niveles del personal de la empresa; relacionar el clima organizacional con el nuevo modelo gerencial de recursos humanos (outsourcing).

La metodología empleada en esta investigación fue de tipo descriptiva con un diseño de campo, bibliográfico y documental, tomando como población de estudio doscientos ocho (208) personas que laboran en la empresa Industria Malfot de los cuales estimaron el 30% resultando la muestra de 62 personas como el objeto de encuesta ponderada con veinte (20) ítems de preguntas cerradas con alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, nunca, las cuales fueron mostradas en cuadros y gráficos con el análisis correspondiente.

Salloud, derivó de los análisis obtenidos la conclusión que notó cambios desfavorables por el 52% del personal de la muestra tomada; en cuanto a la

transferencia de control, igualmente se sintieron afectados por la contratación de servicios externos realizados por la empresa según los trabajadores.

Por lo tanto, recomienda que se mejore la calidad del entorno laboral a corto plazo, que la administración gerencial no puede mantener progresos significativos en los niveles de producción porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracteriza la falta de clima organizacional.

De acuerdo a los antecedentes expuestos anteriormente, los cuales se consideran de gran importancia, ya que estos ayudan al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por la autora; además de proporcionar datos teóricos relacionados al clima organización, desempeño laboral y demás variables relacionadas con la investigación

Del mismo modo, Romero M (2013), realizó un trabajo titulado **Propuesta de un Instrumento de Medición del Clima Organizacional en la Empresa CVG VENALUM, C.A. Ubicada en Puerto Ordaz**. Fue presentado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. En el que dentro de sus conclusiones se destaca la siguiente:

Es importante que el más alto nivel de la Organización, mida, analice y diagnostique el Clima, porque dentro del mismo se encuentra el nivel de satisfacción o insatisfacción que influye en el desarrollo de la conducta de los individuos y que puede afectar negativamente a la empresa en el logro de sus objetivos.

Queda claro que para efectuar un análisis confiable del Clima Organizacional de cualquier empresa se hace necesario en primer lugar, hacer una medición del mismo con un instrumento adecuado, este trabajo,

representó un aporte invaluable como guía para la elaboración de un instrumento para medir de manera adecuada el clima organizacional, ya que permitió a los investigadores identificar la manera como se puede adecuar la teoría del Clima Organizacional de Likert a un instrumento actualizado y adaptado según las necesidades.

Para concuir, Celli, A. (2013) presentó un estudio como trabajo final de grado titulado **Estudio del Clima Organizacional de una Empresa Textilera.** Ubicada en el Estado Sucre, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

En el que Destaca lo siguiente: Manejando algunos indicadores relacionados con la administración de los recursos humanos y la satisfacción de las necesidades de los empleados donde se recomienda cambios sustantivos relacionados con el clima particularmente en cuanto a la motivación y la comunicación efectiva, a fin de lograr los propósitos empresariales, para así mejorar la productividad y crecimiento de la organización.

Existe una dependencia entre, la motivación y la comunicación dentro de la empresa, con el logro de los objetivos de la organización, afirmación que será tomada en cuenta para el análisis objeto de esta investigación.

Bases Teóricas

Evolución Histórica del Clima Organizacional

El estudio del ambiente organizacional tuvo su inicio a raíz de la importancia que tiene la interrelación del individuo con su desempeño laboral en el área de trabajo. Durante cientos de años, la mayor parte de las tareas laborales se realizaban mediante grupos pequeños en las granjas, talleres;

que por lo general la unidad primaria de trabajo era la familia. En la segunda mitad del siglo XVIII cuando se inicia la Revolución Industrial, a pesar de lo significativo que era, las condiciones de trabajo no mejoraron de forma inmediata.

Werther (2000) plantea que:

"La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción". (pág. 31).

El inicio de la Revolución Industrial ha transformado la naturaleza del trabajo, la energía mecánica y las economías exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayor. En el año 1.800 Robert Owen, propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer énfasis en las necesidades humanas; no empleaba niños, enseñó a los trabajadores la limpieza y mejoró el ambiente de trabajo.

Seguidamente en los Estados Unidos, Frederick Taylor padre de la investigación científica introduce cambios que permitieron despertar el interés por los individuos en su trabajo con fin de mejorar la productividad, utilizando para ello incentivos laborales, por lo que su principal contribución se basa en el diseño que deben tener los puestos de trabajo, trayendo como consecuencia la mecanización del hombre. (Davis, 2000, pág. 8)

Luego de la segunda guerra mundial y de las mejoras en las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el medio ambiente de trabajo cumpliera con condiciones acordes a las de un ser humano, además de tomar en cuenta las necesidades normales de supervivencia y seguridad.

En 1.920 y 1.930, Mayo y Drocthlesberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el

trabajo, llegando a la conclusión de que una organización es un sistema social y el individuo, el elemento más importante dentro de la misma.

En 1.940 y 1.970 se demostró que el ambiente de la organización estaba determinado por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos.

El Clima Organizacional es importante y cuando se habla de éste existen diversos puntos de vista a nivel gerencial dando importancia al trabajador en sus labores y brindando a la vez un clima favorable que les permite obtener metas.

Definición de Ambiente Organizacional

El Ambiente Organizacional es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación entre otros).

Gibson (2003), plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (pág. 40)

Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral. En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

El medio ambiente laboral posee una diversidad de características, donde éstas pueden variar de acuerdo a la empresa, diferenciando una de otra, no obstante, tienen la similitud de afectar el desempeño del personal,

conllevando a situaciones positivas o negativas considerando las condiciones en las cuales se desenvuelve.

De manera que es necesario que el nivel gerencial procure realizar una evaluación del ambiente laboral, porque al hacerlo determina el grado de insatisfacción que pueda generar el desarrollo no adecuado de las conductas de los trabajadores; por lo tanto aplicando la investigación se propicia un cambio que indique cuales son los elementos que deben intervenirse, a fin de prever futuros problemas.

"El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la Organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa". (Chiavenato, 2007. pág.86)

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según Chiavenato, (2.007) p.86:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último

determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

Importancia del ambiente organizacional

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de

los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes.

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales De acuerdo a lo planteado por Guillén y Guillen (2.000).

El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma. (Pag. 163).

Un adecuado o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Según Davis K. y Newstrom, J. (2.000), el Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización;

mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras (pag. 582)

En síntesis el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

Medidas del clima organizacional.

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia Guillén, y Guillen, (2.000) plantean:

> "Que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima". (p.167)

Estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concentrados en una serie de méritos que los individuos persiguen, y que podemos resumir a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.

- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo.
- Nivel de expresión: Sistema y fuente de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuada.
- Nivel de ingreso: El nivel retribuido y compensaciones específicas
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, entre otros.

- Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

Chiavenato (2007) , expone un método para seguir en una investigación sobre el clima, basada en tres fases que podemos determinar de la siguiente forma:

- Validación del contenido: Consiste en fijar desde que conceptualización se define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño operativo.
- Evaluación psicométrica: Poder establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.
- Aplicación práctica: Se realiza la valoración del clima con el instrumento validado

En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en la siguiente unidad de análisis: el individuo, la estructura, las funciones,

las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes más estudiados se pueden citar:

- Estructura: Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.
- Autonomía: Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Sistemas de remuneración: Métodos que se aplican para implantar estos sistemas.
- Relación con la supervisión: Relación entre supervisores y subordinados.
- Nivel de resolución de conflictos: Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas.

Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Una medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo. Bajo esta visión, la teoría de los sistemas socio técnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones. (Ídem., 2000. pág. 168-169

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

Importancia de valorar el Clima Organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre la política de la empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.

• Desarrollo del sistema para planear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración del clima organizacional nos permite:

• Obtener información sobre las relaciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).

• Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.

• Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.

• Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.

• Obtener una visión integradora de la organización

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilite:

• La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.

• Permitir la planificación y desarrollo de actividades que faciliten el desarrollo de la organización.

• Determinar procesos de resolución de problemas.

• Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas

Según Guillén y Guillen (2.000) en su contexto expresa: que la valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado

de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. (pag. 170).

No olvidemos los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

- Implicación y participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas. Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.

Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para medir desarrollo. En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

Las organizaciones y el ambiente laboral

Los seres humanos desde hace mucho tiempo siempre se han interrelacionado con otras personas, formando grupos a fin de alcanzar los objetivos comunes, donde se plantean políticas y normativas que condicionen el comportamiento del individuo y que éstos cuentan con un conjunto de recursos materiales, financieros, entre otros, lo cual permite el

logro de los objetivos y metas trazadas, todos estos elementos conforman a una organización.

“La organización es definida por Robbins (1998) como la “Unidad social rigurosamente coordinada compuesta por dos o más personas que funcionan de forma relativamente estable para alcanzar una meta o un conjunto de objetivos comunes”. (pág. 5)

Gibson y otros autores (2000) refieren que “Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización”. (pág. 7)

Considerando las definiciones anteriores, se puede plantear que las organizaciones vienen a ser estructuras sociales, están coordinadas y estructuradas por una gran variedad de factores integrados como recursos financieros, individuales y grupales lo que permiten alcanzar objetivos propuestos.

Por tanto los grupos que se formen dentro de la organización podría crear mayor efectividad en el trabajo, logrando que los objetivos tanto departamentales como individuales se puedan alcanzar, permitiendo que la empresa ofrezca servicios eficientes a las personas que lo utilizarán

Dimensiones del clima organizacional

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones como hemos visto. La perspectiva multidimensional es asumida por todo los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y porque un sistema tiene un clima determinado. (Guillen y Guil, 2000. pág. 170).

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en

especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente y a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

De acuerdo a Davis, Newstrom y Robbins (2000) las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son:

- Motivación.
- Involucramiento.
- Actitudes
- Valores
- Cultura organizacional.
- Estrés.
- Conflictos situaciones

Según Maish Molina la consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente para el efecto denominado EDO (Estudio del clima organizacional)

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ella.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: Lo empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni poéticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización. Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de si mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral.

Factores para el Estudio del Clima Organizacional

Debido a la gran variedad de limitaciones que presenta la Institución se hizo necesario estudiar si están funcionando debidamente todos los factores.

Al respecto Brunet (2000), indica que: la conducta humana es función de las personas implicadas y del entorno. En efecto todo individuo en el trabajo está provisto de actitudes, aspectos físicos y psicológicos, que al ponerse en contacto con el entorno físico y social llegan a determinar su comportamiento. Es por ello que éste va a depender de la situación que se presente en el momento. (Pag. 65). A continuación se mencionan cada uno de los factores para el estudio del Clima Organizacional.

Factores Organizacionales

Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección,

la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica, define la misión tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Estructura

Cuando se habla de organizaciones no se puede dejar de mencionar la estructura, ésta son los patrones de interacción y coordinación de tecnología, recursos humanos de una organización, siendo necesario el funcionamiento correcto de la estructura para que fluya eficientemente la información.

Gil Ruiz y Ruiz (2000) expresan que la estructura de una organización está formada por una estructura formal y la estructura informal.

- **La estructura formal:** Es la que representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama.

- **La estructura informal:** Es cuando hay asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales. (pág. 10)

Cada una de las estructuras mencionadas, intervienen directa e indirectamente en las actividades del trabajador en la empresa ésta debe evolucionar constantemente en el tiempo y en el espacio para adaptarse a los cambios que ocurren con el transcurrir del tiempo, con ello se logra el desarrollo de la empresa y se obtienen resultados positivos.

Normas

Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apegarse para que la empresa funcione con eficacia y eficiencia. Al respecto Arias (2005), indica:

"Las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten". (pág. 98)

Las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización.

Políticas

Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Gil, Ruiz y Ruiz (2000), define las políticas: "Es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro". (pág. 23)

Las políticas son de vital importancia para crear un ambiente adecuado en una empresa, ya que estas definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando con ello el logro de objetivos, los cuales

son esenciales porque ayudan a tomar acciones pertinentes ante cualquier situación.

Una política bien formulada requiere tiempo para ser desarrollada, conviene considerar todas las contingencias al formularla. Las políticas apresuradamente concebidas, por lo general no resultan satisfactorias, es necesario dar prioridad a la formulación de políticas durante el establecimiento de una empresa y en el desarrollo de sus actividades.

Recursos Materiales

Los recursos es otro de los componentes de la organización cuya influencia es determinante en el ambiente de la empresa, éstos están compuestos por cantidades de dinero y bienes que posee la empresa.

Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad, representan el punto terminal de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, interacción del personal, dirección y control. Koontz y Weihrich (2000), definen los objetivos como: “Los fines que se pretenden conseguir a través de acciones y funciones”. (pág. 141)

En todas las organizaciones se establecen objetivos, estos permiten que los miembros de la misma guíen sus acciones con el fin de alcanzar la productividad deseada por la empresa.

Factores Sociales

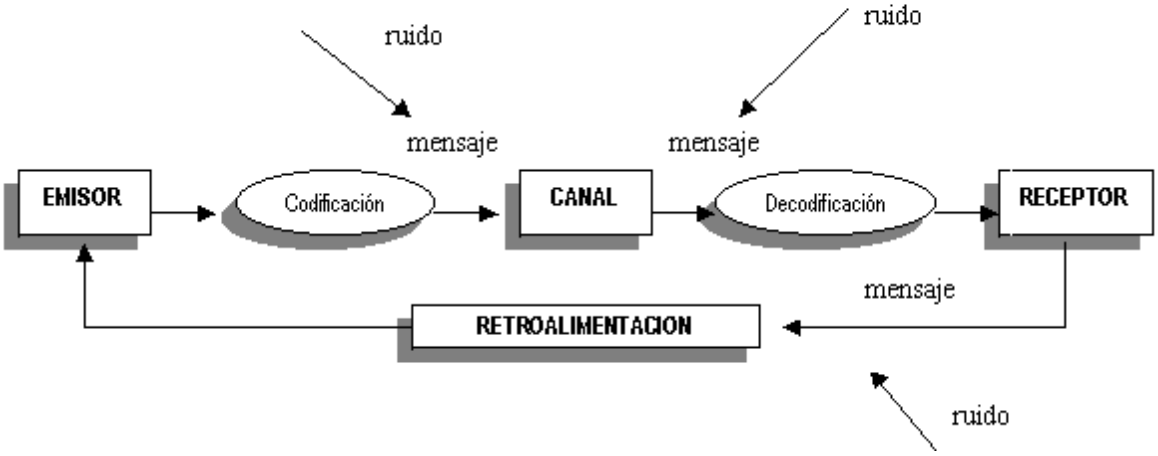
Comunicación

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al

realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (2000), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. (pág. 150).

La comunicación es entonces un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación. El proceso comunicativo tiene efectos en el comportamiento del receptor que ocurren como el resultado de la transmisión del mensaje, es por ello que el fenómeno de la comunicación debe producirse de forma eficiente para así evitar problemas de motivación u otras consecuencias no deseables, como la baja productividad organización

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Fuente: (Saavedra, 2000, pág. 79)

Es necesario enfatizar que la comunicación queda cerrada con el proceso de retroalimentación o Feedback, mediante el cual el proceso responderá al emisor, de tal forma que el emisor pueda utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes.

En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

Comunicación Descendente: Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Comunicación Ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones. (Davis, 2000. pág. 94)

Comunicación Horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. (Ídem, 2000, pág. 94-103)

En las organizaciones se requiere del uso de tipos de comunicación que permiten llevar a cabo la transmisión de información con respecto a las actividades que se realizan en la empresa

Liderazgo

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados.

El logro y los objetivos de las empresas van a estar orientados y conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino y alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de

otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (2000), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (pág. 170). El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (2003) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”. (pág. 507)

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales y también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

Estilos de liderazgo

Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y , lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos en una misma semana - sin ilación y en distinta medida-dependiendo de la situación del negocio.

Gil, Ruiz y Ruiz (2000), define el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas para que se esfuercen voluntariamente en conseguir los fines del grupo”

Cuáles son los seis estilos de liderazgo

- Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato.
- Los líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión.
- Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía.
- Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación.
- Los líderes marca-pasos esperan excelencia y automanejo.
- Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro.

Los estilos en detalle

Estilo, Modus operandi del líder. Vienen a ser las distintas formas que tiene el supervisor para influir en los trabajadores y así garantizar el cumplimiento de los objetivos:

Coercitivo: Demanda acatamiento inmediato "Haz lo que te digo" Conducción para obtener logros, iniciativa y auto-control. En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos. Negativo.

Autoritario: Moviliza a la gente hacia una visión "Ven conmigo" Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio. Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara. Más bien positivo.

Afiliativo: Crea armonía y construye lazos emocionales "La persona está primero" Empatía, generación de relaciones, comunicación. Para

reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes. Positivo.

Democrático: Forja consenso a través de la participación "¿Qué piensas?" Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación. Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos. Positivo

Marcapasos: Establece estándares elevados de Rendimiento "Haz como yo hago ahora" Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa. Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado. Negativo.

Coaching: Desarrolla a la gente para el futuro. "Prueba esto" Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia. Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo. Positivo.

Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching- consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario.

Toma de Decisiones

Una de las aplicaciones más claras del proceso de comunicación se encuentran en el área de la toma de decisiones y resolución de problemas, sin embargo, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, por lo cual, la eficacia del proceso comunicativo repercutirá en la calidad de las decisiones. Koontz y Weihrich (2003), indican que:

“La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir

que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación". (pág. 115).

Dentro de las empresas constantemente se deben tomar decisiones concretas, así como también se tienen que tomar cuando sean necesarias y en forma tan económica como sea posible, debido a que en ocasiones compromete a la empresa en un fuerte gasto de fondo o riesgos bastante elevados, lo cual implica una evaluación y atención más profunda de parte del nivel administrativo, pero cuando se trata de integrar a grupos se debe actuar como un conjunto donde los gerentes forman un equipo para estimular aspectos como: creatividad, innovación, diseños, servicios entre otros.

Kinicki y Kreitner (2.003), definen la toma de decisiones como la identificación y selección de soluciones que lleven a un resultado final deseado. (Pag. 458).

Las organizaciones modernas toman decisiones frecuentemente en el ámbito de grupo de personas, que se integran en comité o grupos, estos les permiten lograr que todos trabajen de forma armónica para alcanzar los objetivos y metas, tomando en consideración el rol que tiene cada persona dentro de la empresa, respetando la dignidad de cada uno de ellos.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son vitales para la consecución de los objetivos de una organización. Esta se define como: "Un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas". http://www.psicopedagogia.com. pág. 8/8. Año 2005.

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades,

así como objetivos en el área laboral. Las buenas relaciones interpersonales, es un factor determinante en el clima organizacional, ya que aumenta la productividad y el logro de objetivos.

Para que en una organización reine un buen ambiente de trabajo es preciso que los trabajadores sientan confianza entre ellos, que existan una relación afectiva permitiendo esto que haya buenas relaciones interpersonales entre estos, además la empresa debe mantener a los empleados informados de los pasos que se vayan a dar y por ende el supervisor tiene que realizar su papel de líder en todo momento para que estos sientan que su guía se preocupa por ellos y no hay mejor forma de mostrarlo que oyendo sus sugerencias y no olvidarlos al momento de tomar cualquier decisión que sea de beneficio para la Institución.

Factores Psicológicos

Motivación

La motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Saavedra (2000), define la motivación como “Un estado interno que nos induce a hacer algo que proporcionará cierta satisfacción”. (pág. 50).

La motivación del trabajador hacia el puesto de trabajo que ocupa, debe ser vista como uno de los factores más importantes, debido a que el ambiente en el que un trabajador ejecuta las funciones, va a repercutir significativamente en la eficiencia y en el desempeño de las actividades que realiza.

Si las condiciones físicas son inadecuadas, el trabajador se sentirá desmotivado, apático, por la labor que ejecuta y por lo tanto descenderá la producción. El punto de partida para estudiar la motivación es el individuo,

donde esta se encuentra latente pero que solo aflora cuando aparecen las necesidades.

Se entiende por necesidades, las carencias que experimenta una persona en un momento concreto; esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que oriente la ejecución individual hacia la excelencia. Las posibles causas de este problema pueden ser el descontento de la gran mayoría del personal con respecto a la existencia de: factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

La motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados.

Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

Incentivos Financieros: Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

Incentivos no Financieros: Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos se encuentran: El reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones,

certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

Cabe destacar que existen otras formas de incentivar al personal según su desempeño en funciones y actividades, asegurando de esta manera una mayor rentabilidad y productividad para la organización. (Harris, 2000, pág. 241-244)

El Artículo 133 de la L.O.T.T.T en su Parágrafo Tercero.- Se entiende como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.

2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.

3) Las provisiones de ropa de trabajo.

4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.

6) El pago de gastos funerarios Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Satisfacción

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Chruden y Sherman (2004); expresan que la satisfacción: “Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”. (pág. 258-259 La satisfacción debe ser entendida y manejada de manera que se eviten algunos resultados en forma de insatisfacción que pueda afectar en

forma negativa a las organizaciones. Existen algunos tipos de satisfacción, entre ellos tenemos los siguientes:

Relaciones con sus Compañeros: Es el trato que existe de persona a persona, es decir, si hay comunicación armoniosa entre ellos en el área de trabajo.

Trabajo en Equipo: Es aquel trabajo que se realiza de manera coordinada todas las personas se integran para realizar las labores por igual y compartiendo ideas, opiniones para obtener mayor eficiencia y lograr objetivos organizacionales.

Beneficios Laborales: Son los que obtienen todos los trabajadores por realizar su trabajo, entre estos tenemos: bonos alimenticios, transporte, H.C.M., seguros de vidas, primas, entre otros.

Confianza con el Jefe: Sentirse seguro de su supervisor y este le orienta en las actividades que realizan, donde cualquier inquietud que tenga un empleado la puede compartir con su jefe **Realizar las Tareas Adecuadamente:** Es ejecutar las tareas eficazmente ahorrando tiempo y esfuerzo, con ello la organización obtendrá mayor productividad y las personas se sentirán satisfechos por su trabajo. (Chruden y Sherman, 2003, pág. 262)

Esfuerzo

El esfuerzo es un elemento importante para algunos individuos, ellos ponen su empeño, en la búsqueda de recibir premios de distintos tipos (ascensos, aumentos salariales, reconocimientos) y con los trabajadores que se esfuercen un poco en sus labores recibirán incentivos por el trabajo realizado.

Las expectativas del esfuerzo – desempeño es la autoeficiencia del individuo, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades

necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. (Ídem pág. 29).

En toda organización es de vital importancia que se cumplan los factores psicológicos debido a que, de ellos depende que los trabajadores sientan ganas de seguir luchando y de dar lo mejor de sí para el crecimiento de la Institución.

Un trabajador que ve que su esfuerzo es valorado, que se le premia se siente motivado a esforzarse cada día más para beneficio tanto propio como organizacional de allí viene también, la satisfacción que pueda sentir por las labores que realiza; por tanto el supervisor de la organización debe estar pendiente del bienestar psicológico del trabajador con respecto a los beneficios que le ofrece la Institución para bien mutuo.

SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores

como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy

limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales.* En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y

1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los

insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que

se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria

trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionanúento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra buen extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a

alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones.

Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, pern-úte reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción,

objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejucios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

MANIFESTACIÓN DE INSATISTACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

• Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

• Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

• Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

• Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura 1. Respuestas a la Insatisfacción Laboral

Fuente C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal *of Applied* Social Psychology, Vol. 15 N.° 1, 1985

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la

respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

RECURSOS PARA ENFRENTAR LA INSATISFACCIÓN

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es

probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

TEORÍAS ACERCA DE LO QUE HACE A LA GENTE PRODUCTIVA

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

TEORÍA DE LA SATIFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo

excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas,

afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores, por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado, causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Figura2: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg
Fuente Robbins, De Cenzo, "Fundamentos de Administración", 1996

En la figura 2, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía

al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la emplicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de* logro que manifestaban muchos adnúnistradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La *necesidad de* Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra

podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de

metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

• Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.

• Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.

• Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los

gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida *(ibídem, p.* 15).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los

empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las *personas comparables.* La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe *equidad.* Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de *desigualdad.* Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley, Yuki, 1990).

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompesación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es probable que surgan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.

2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.

3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.

4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.

5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.

6.Seleccionar una nueva persona comparable.

7.Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997).

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los

combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994).

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados *intrínsecos*los siente directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados *intrínsecos,* como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que

conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

La figura 3 muestra el funcionamiento modelo. El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, (7a) y quizá a las recompensas extrínsecas, (7b) la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo.

El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

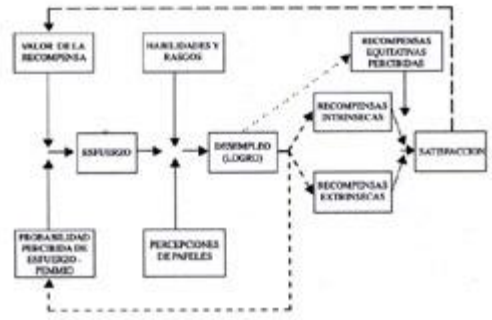


Figura 3. Modelo de la Expectativa

Fuente: Stoner y Freeman, Administración, 1994

Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo (Georgopoulus y otros, 1957).

Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (Nash, 1988).

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurase que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins, 1996).

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes

como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y suceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

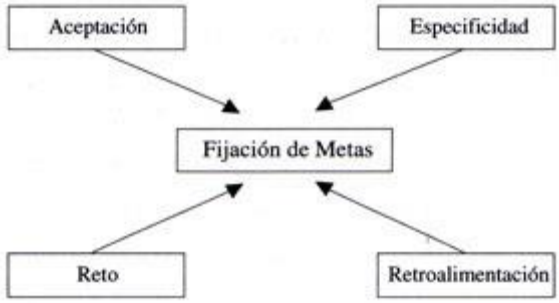


Figura 4: Teoría de la Fijación de Metas
Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas,

determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios puede tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumplan con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre,* pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

TEORÍA DE REFUERZO

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se

refuerzan y es mas probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando:(1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos *refuerzos* pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988, Gordon, 1997).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.

2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.

3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.

4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado

5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.

6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.

7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.

8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.

9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988).

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, sí sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (Stoner, 1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (Wexley y Yuki, 1990).

La modificación del comportamento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla (Nash, 1988).

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

SATISFACCIÓN LABORAL Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackinan y G.R. Oldhman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las

principales dimensiones del contenido del puesto y ver como influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackirian y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

• Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.

• Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.

• Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.

• Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.

• Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples,

cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos preveer que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). La figura anexa indica cómo se halla.

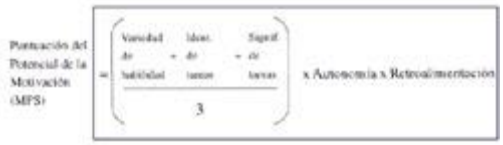


Figura 5: Calificación de Potencial de Motivación (MPS)
Fuente: Stephen Robins, Comportamiento Organizacional, 1994

Los trabajos con gran potencial de motivación también deben tener calificación alta, al menos en uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores, esbozan las siguientes afiri-naciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa (Robbins, 1994).

INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la

fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

Otras teorías, como la de las expectativas, permiten a los expertos en recursos humanos tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad. La teoría de las características del puesto ha permitido evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores; sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Bases Legales

Este aspecto está constituida por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la

investigación que realizamos, entres esos documentos están: Las normas, leyes, reglamentos, entre otros.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En el Título III, denominado de los Deberes, Derechos Humanos y Garantías, Capítulo I, relativa a las Disposiciones Generales, artículos 87 y 89, los cuales señalan:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados.

El transcrito artículo, refiere a que todo individuo tiene la obligación de trabajar pero al mismo tiempo es su derecho, y los patronos deben garantizar a sus trabajadores y trabajadoras a los fines de su salud o bienestar físico y mental un ambiente laboral y centro de trabajo que cumpla con las condiciones necesarias para ello.

Artículo 89. El Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Se evidencia del contenido del transcrito artículo que siendo considerado el trabajo como un hecho social, el mismo está sometido a constantes cambios o transformaciones, debiendo el Estado protegerlo, de tal manera que ninguna discriminación entre trabajadores está permitido, tal como lo concibe esta normativa.

Ley Orgánica Del Trabajo para Los Trabajadores y Trabajadoras LOTTT (2012)

En el Título IV, denominado “De las Condiciones del Trabajo”, Capítulo I, de las disposiciones generales, artículo 185 y 186, que establecen:

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

a. Permita a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión licita.
c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes, y
d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

El antes transcrito artículo hace referencia a las formas y medidas que debe adoptarse en los centros de trabajo para que la prestación de servicio sea cumplida acomodadas a las necesidades mínimas para el desarrollo laboral..

> **Articulo186.** Los trabajadores y patronos podrán convenir libremente las condiciones en que deban presentarse el trabajo, sin que pueda establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a las fijadas por esta Ley o por la convención colectiva.

El mencionado artículo refiere que tanto el patrono como los trabajadores pueden establecer las condiciones que se debe encontrar su ambiente laboral.

Por su parte, en el Título VII, referente al Derecho Colectivo del Trabajo, Capítulo I, de las Disposiciones Fundamentales, dispone:

Artículo 396. Se favorecerán armónicas relaciones colectivas entre trabajadores y patronos para la mejor realización de la persona del trabajador y para mayor beneficio del mismo y de su familia, así como para el desarrollo económico y social de la nación.

Este artículo tiene que ver con las relaciones interpersonales bajo un ambiente de armonía, donde el patrono como los trabajadores gocen del mismo beneficio, como lo es la fraternidad y cordialidad entre compañeros y patronos.

Asimismo, en la Ley orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), artículo 1 y 10, entre otros.

> **Artículo 1.** 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.

La mencionada Ley tiene como finalidad proteger al trabajador en su salud, tanto física como mental, para que desarrolle su personalidad a plenitud y sea una persona proactiva.

Artículo 10. El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, entre otros.

El Estado debe ser vigilante de que se cumplan las condiciones para garantizar la salud física y mental de los trabajadores para que la fuerza de trabajo y la productividad de las empresas no se vean afectadas, por la falta de previsión.

Operacionalizaciòn de las Variables

Los estudios descriptivos, requieres localizar explícitamente las variables a ser estudiadas por su referencia a un conjunto empírico, esto porque como lo refiere Balestini, M (2005): “una variable es una abstracción de la realidad, un concepto que puede variar, al descomponerlo asumiendo uno o más valores” (p.113).

Existen motivos por los cuales es indispensable la definición de variables Hernández, Fernández y Baptista (2008), señalan entre otras que esto permitirá: a) Que el investigador y los lectores compartan el mismo significado. b) Asegurar que las variables puedan ser evaluadas en la realidad, a través de los sentidos, o prueba empírica. c) Tener la posibilidad de comprar los resultados del estudio, con los resultados de otras investigaciones cuya definición de variables sea similar. d) Evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación, según su contextualización, (p.99).

A objeto de esta investigación se definen las variables considerando las orientaciones antes expuestas, dado que entre otros planteamientos, conceptualmente la definición de una variable se adecua a los requerimientos prácticos de la investigación, es una definición propia donde junto al concepto dado en libros especializados se describe la esencia o características reales, y la definición operacional describe los procedimientos o actividades a realizar para medir u observar la variable.

En el cuadro1, se presenta la definición de variables utilizadas:

Cuadro 1.
Operacionalizaciòn de las Variables.
Objetivo General: Analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Empresa Equipos Anti fuego y Seguridad C.A. (ESECA)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO	ÍTEMS	FUENTE
Diagnosticar la situación actual del personal en relación a su desempeño con respecto al clima organizacional de la Empresa Equipos Anti fuego y Seguridad C.A. (ESECA).	Situación actual del personal y su desempeño respecto al clima organizacional.	Productividad	Sobrecarga de Trabajo. Ausentismo. Comunicación. Rendimiento. Estilo de Liderazgo.	Cuestionario	1 2,3 4 5 6	Personal de la empresa
Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la Empresa Equipos Anti fuego y Seguridad C.A. (ESECA)	factores que inciden en el desempeño laboral del personal	Rendimiento	Satisfacción Laboral Productividad Eficiencia Comunicación Efectiva	Cuestionario	7 8 9 10	Personal de la Empresa
Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa Equipos Anti fuego y Seguridad C.A. (ESECA).	Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.	Operativo	Liderazgo Cohesión Relaciones Interpersonales. Cooperación.	Cuestionario	11 12 13,14 15	Personal de la empresa

Fuente: Castillo, 2015

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cuando se emprende una investigación sistematizada es porque el propósito es convertir a una información vulgar en una científica, es decir, que sea comprobable y agregue certeza al conocimiento que se maneja y para lograrlo, debe responderse a un conjunto de procedimientos que garanticen que se pueda concretar dicha finalidad; por lo tanto, tal y como lo afirman los precursores de la metodología, como es el caso de Méndez (2005), ésta es la médula espinal de todo proceso que busca hallar conocimientos.

Modalidad de la investigación

De acuerdo con las características y naturaleza de esta investigación la misma está enmarcada en una modalidad de campo, concerniente a la investigación de campo explica Sabino (2002) la investigación de campo permite al investigador asegurarse de las condiciones en que han encontrado los datos, posibilita su modificación en el caso que surgen dudas al respecto de su calidad y garantía un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida (p. 94).

Se considera de campo por que la información se obtendrá directamente de la realidad. En tal sentido se pretende trabajar con los hechos observados, descubriendo y analizando los procesos de la problemática en estudio para interpretarlos correctamente.

Diseño de la Investigación

De acuerdo con las características y naturaleza de esta investigación la misma está enmarcada en un diseño no experimental, debido a que los elementos presentes en la problemática no son manipulados en ningún momento por el investigador al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Es netamente explicativo, por cuanto su propósito es demostrar que los cambios en la variable dependiente fueron causadas por la variables independientes. Es decir, se pretende establecer con precisión una relación causa – efecto” (p. 50).

Nivel de la Investigación

En relación al nivel de investigación, se ubica en un nivel descriptivo; ya que se hace preciso referir en forma específica el contexto presente y sobre este efectúa un diagnostico que accederá a establecer las conclusiones precisas, al respecto explica Morles (2000) define la investigación descriptiva como “Aquella que trabaja sobre las realidades encontradas a explicar fenómeno o circunstancias, y determinada principalmente las modalidades de formación, estructuración o de fenómenos” (p. 71).

POBLACION Y MUESTRA

Población

Cuando se habla de población, primeramente debe saberse diferenciar entre ella y el universo en estudio, este último corresponde a todas las unidades que directa e indirectamente están sumergidos en el problema, pero la población la constituye aquellas que verdaderamente son los protagonistas del fenómeno en estudio, y cuya actuación influye o se ve influida de manera determinante por las relaciones causa – efecto.

Para Tamayo y Tamayo (2004, p. 114): “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”.

Tomando en cuenta la definición anterior, se consideró que para este estudio la misma se representa por:

Cuadro 2
Distribución de la Población:

POBLACION	Cantidad
Gerente de Producción	1
Supervisor de producción	3
Jefe de administración	1
Supervisor administrativo	1
Asistente administrativo	5
Auxiliar administrativo	3
TOTAL	**14**

Por otra parte, es necesario destacar que cuando la población es de gran tamaño o es infinita, los investigadores cuentan con procedimientos auxiliares estadísticos para extraer un subconjunto poblacional denominado muestra. La selección de este fragmento responde a tareas probabilísticas o no.

Muestra

Cuando se establece a un grupo de elementos que tiene en común una determinada característica nos estamos refiriendo a una muestra y

representa una pequeña porción de la población, según Sampieri (2004), esta es la esencia, subgrupo de la población, digamos que es un conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definiendo sus características (p. 89).

Según el Manual para la Elaboración Y Presentación De Trabajos De Catedra, Informes Formales, Proyectos De Investigación Y El Trabajo Especial De Grado De Polycom, (2013) Señala que: El muestreo No Probabilístico Accidental, es aquel que consiste en tomar como miembros de la muestra a un grupo de elementos que se encuentren en un lugar y momento determinado. (Pág. 28).

Tomando en cuenta los propósitos de la investigación, se elige la siguiente muestra de un total de catorce (14) personas. Todo el Personal Administrativo.

Cuadro 3
Distribución de la Muestra

POBLACION	Cantidad
Gerente de Producción	1
Supervisor de producción	3
Jefe de administración	1
Supervisor administrativo	1
Asistente administrativo	5
Auxiliar administrativo	3
TOTAL	**14**

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Para accionar los métodos de investigación, debe ejecutarse la observación sistematizada de los hechos con la participación de las unidades de análisis; por ello es necesario aplicar técnicas especializadas que no son más que los procedimientos para capturar los datos de interés; además de los instrumentos que son los medios que permiten la ejecución de las técnicas. Estos elementos metodológicos van a depender de las fuentes consultadas, aclarándose que para esta investigación antes de la observación activa, debió conformarse una plataforma teórica, recurriendo primeramente a la fuentes secundarias (expuestas en documentos escritos o electrónicos); así se tiene que las técnicas e instrumentos a aplicar se dividieron en dos partes:

Fuentes secundarias: La técnica será la observación documental, que según lo expuesto por Palencia es:

> Aquel tipo de observación que versa sobre todas las realizaciones que dan cuenta sobre los acontecimientos sociales y las ideas humanas o son producto de la vida social y, por cuanto, en cuanto registran o reflejan ésta, pueden ser utilizados para estudiarlas directamente. (2008, p. 112)

Esta técnica permitió almacenar todas las explicaciones que se necesitaban sobre las variables en estudio y fue posible a través de la lectura expresada en instrumentos propios del fichaje como los son las fichas de contenido y resumen.

Fuentes Primarias: Para el abordaje de la información manejada directamente por las unidades de análisis, se aplicó la técnica de la

Encuesta. Según Sabino (2004, p. 32): “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio, para luego, mediante un avance de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. Se ha seleccionado esta técnica de recolección debido a que se trató de estandarizar las apreciaciones recolectadas de las 14 personas que gestionan la logística de la empresa. La encuesta fue posible a través de la aplicación de un instrumento como lo es el cuestionario, el cual estuvo conformado por preguntas cerradas de respuestas múltiples.

Cabe destacar que también se aplicó una guía de observación, para recolectar los datos que los informantes no podían proporcionar, esta guía fue estructurada y basada en las variables que integran los objetivos de investigación.

Técnicas de Análisis de Datos

Tomados los datos de la realidad, los investigadores precisaron su interpretación, lo cual sólo fue posible con la implementación de técnicas que arrojaran las tendencias objetivamente y a partir de ello análisis cualitativos; por ello se recurrió de la siguiente manera.

Los resultados de la aplicación del cuestionario, se trataron por medio del análisis cuantitativo el cual explica Sabino (2004, p. 180) como sigue:

> Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de

> cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Esta técnica implicó la elaboración de la estadística descriptiva, la cual arrojó datos numéricos de acuerdo con la tabulación sobre las respuestas de los encuestados, luego se recogieron en tablas de frecuencia y porcentajes y finalmente, se expresaron los hallazgos en gráficos; reportándose las interpretaciones respectivas.

Por su parte, la información procedente de la observación documental se trató por medio del análisis de contenido, que según Hernández y otros (2006, p. 347):

> Es una técnica para estudiar y analizar procesos de comunicación en muy diversos contextos de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa, puede ser aplicada a cualquier forma de comunicación como programas televisivos, conversaciones, discursos, libros, entre otros. Igualmente para describir tendencias en el contenido de la comunicación, medir la claridad del mensaje o para determinar el estado psicológico de un sujeto. En general consiste en hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su entorno.

Así, la investigadora podrá entender las variables que dan forma al problema tratado. Este procesamiento será la materia prima para la construcción de lo expresado en las conclusiones y recomendaciones finales.

Validez del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Batista (2008), la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable, que pretende medir”

(p.243), por ello se le confía el instrumento a un grupo de expertos que lo evalúan considerando aspectos: Claridad, congruencia, tendenciosidad, a fin de lograr que dicho instrumento recoja información realmente importante y confiable para la investigación.

Por lo antes expuesto, la presente investigación resultó ser un instrumento de congruencia y los ítems fueron expresados con claridad y sin tendenciosidad, pues la puntuación obtenida por cada ítem fue de un 100%, es decir, buena con una tendencia favorable.

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista. (2008), "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultado" (p.235).

La confiabilidad del instrumento se midió en forma cuantitativa a través de la aplicación de una prueba piloto, cuyos de datos se tomarán para calcular el coeficiente Kuder & Richarson (KR-20), ya que el mismo se adapta a las respuestas que produce el instrumento aplicado, emitiendo este solo dos tipos de respuestas, afirmativas o negativas, dicho coeficiente opera con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{k}{k-1}\left[\frac{St^2 - \sum piqi}{St^2}\right]$$

Donde:

k = Número de ítem ó preguntas.

St^2 = Varianza de los puntajes totales.

P = Porción de respuestas afirmativas.

q = Porción de respuestas negativas.

Este coeficiente permite determinar la varianza total del ítem o preguntas y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde cada ítem con respuesta incorrecta se clasificará con cero (0) mientras que uno (1) se utilizará para respuestas correctas, en este caso se asumirá como deseable un coeficiente igual o mayor a .

A continuación se muestra el cuadro donde se aprecia el rango de confiabilidad para el instrumento.

Criterio de Decisión de Confiabilidad

RANGO	**CONFIABLIDAD (DIMENSIÒN)**
0,80 – 1	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Mediana
0,20 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2008)

El coeficiente Kuder & Richarson (KR-20) de las respuestas del cuestionario aplicado a la muestra objeto de estudio, arrojó un valor de (0,89) por lo que se consideró confiable.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recopilados todos los datos sera necesario la cuantificación y

tratamiento estadísticos de los mismos. Esto implica la realización de un diagnóstico o análisis estadístico y descriptivo de los datos recaudados, ya que no solamente se cuantificaran los datos sino que se realizara un análisis descriptivo de los mismos. Al respecto, Aparicio (2000), señala que la estadística descriptiva “es aquella que utiliza técnicas y medidas que indican las características de los datos disponibles”, (p.247).

La técnica estadística que se utilizara para procesar los datos, es una tabla matriz en la cual se organizaran las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario tanto en términos de frecuencia, como de porcentaje. Para Aparicio (2000), “la ordenación de datos en cuadros o tablas estadísticas de forma tabular, están constituídas por datos cuantitativos y éstos a su vez, están en filas y columnas de acuerdo con las especificaciones de los datos”, (p.57). En pocas palabras, es una forma ordenada, sistemática y concreta de presentar los resultados.

Además, se realizaran gráficas de barras, donde quedara representado el total del fenómeno en estudio, el cual será distribuido proporcionalmente de acuerdo a los resultados obtenidos. De allí, Ander – Egg (2000), señala que el gráfico de barras “Se usa fundamentalmente para representar distribuciones de frecuencias de una variable cualitativa o cuantitativa discreta y, ocasionalmente, en la representación de series cronológicas o históricas. Uno de los ejes sirve para inscribir las frecuencias, ya sean absolutas o relativas (%), y el otro para la escala de clasificación utilizada.”, (p.58)

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

En esta parte del trabajo se muestran los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, el cual tuvo como propósito fundamental obtener la información necesaria para lograr Analizar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Equipos Antifuego y Seguridad c.a. (Eseca)

En lo que respecta a los datos arrojados por el cuestionario, se organizaron por medio de cuadros donde se especificó la frecuencia obtenida en cada uno de los ítems; después, con la intención de facilitar la interpretación de los mismos, se elaboraron gráficas de barras, en relación a las frecuencias especificadas en los cuadros antes mencionados.

Posteriormente se analizarán las respuestas de los trabajadores de la empresa Equipos Anti fuego y Seguridad c.a (Eseca), con la finalidad de establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal, así como del servicio que ofrece a los usuarios en general.

Ítem 1. ¿Se encuentra sobrecargado de trabajo?

Cuadro 4 SOBRECARGA DE TRABAJO

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	86
A Veces	2	14
Nunca	0	0
Total	**14**	100

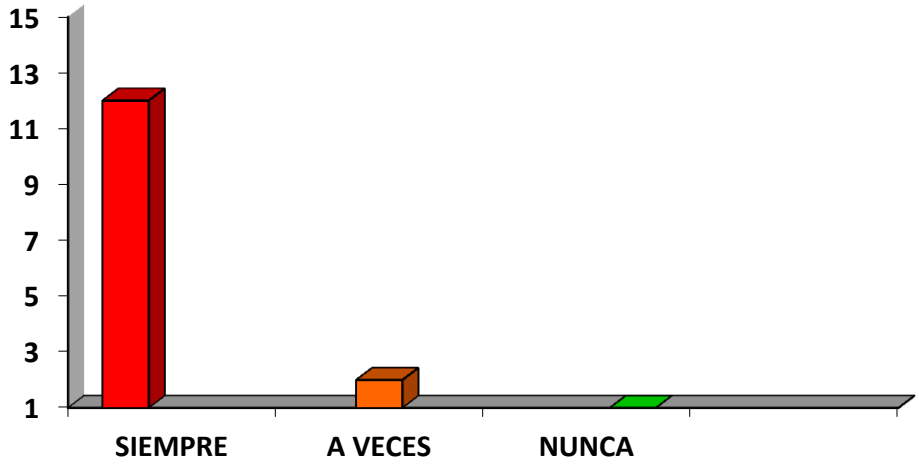


Grafico 1 SOBRECARGA DE TRABAJO

Análisis e Interpretación

La muestra encuestada nos indica que el 86% se encuentra siempre sobrecargado de trabajo, mientras que el 14% a veces trabaja bajo presión, esto nos demuestra que la sobrecarga de trabajo influye notoriamente en el desempeño del personal.

Gibson (2003), plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (pág. 40)

Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la práctica laboral. En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa, las normas y los procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

Definimos la carga mental como el nivel de actividad mental necesario para desarrollar el trabajo. Los factores que inciden en la carga mental son: • la cantidad de información que se recibe, • la complejidad de la respuesta que se exige, • el tiempo en que se ha de responder • las capacidades individuales.

El medio ambiente laboral posee una diversidad de características, donde éstas pueden variar de acuerdo a la empresa, diferenciando una de otra, no obstante, tienen la similitud de afectar el desempeño del personal, conllevando a situaciones positivas o negativas considerando las condiciones en las cuales se desenvuelve.

Ítem 2.- ¿Se ausenta constantemente de su trabajo?

Cuadro 5 AUSENTISMO.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	2	14,3
A Veces	10	71,4
Nunca	2	14,3
Total	**14**	**100**

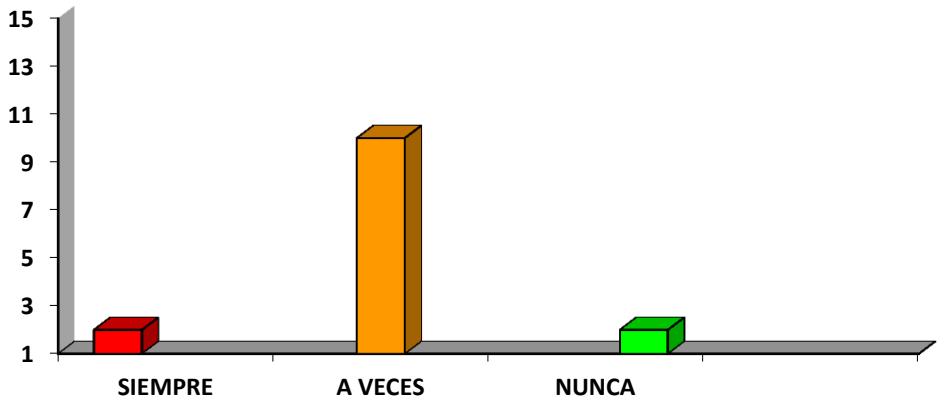


Grafico 2 AUSENTISMO

Análisis e Interpretación

Como lo indica la muestra consultada, el 71,4% indica que a veces se ausenta de su trabajo, el 14,3% siempre se ausenta, y el otro 14,3% nunca se ausenta de su lugar de trabajo, esto nos indica que el desempeño del personal no es el más óptimo.

*"*Davis *K."* Dice: El fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa, el primero, que se ve afectado en su salario, en la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes

para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros.

El ausentismo laboral es un problema en cualquier empresa o institución pública, no solo constituye una pérdida económica para cualquier empresa, también constituye una desorganización de las programaciones realizadas y también la calidad se ve afectada, pues la tarea es realizada por un reemplazante.

Stephen Robbins, dice: Muchas de las empresas han intentado que disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador este contento y en consecuencia pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización paga por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación hombre-trabajo, la relación hombre-organización con todas sus consecuencias.

De estas relaciones se desprende que los recursos humanos no pertenecen a la organización por el hecho de haberlos contratado y pagar su trabajo, los conocimientos, las experiencias, habilidades y capacidad son propiedad de cada individuo y se manifiestan solo a través del comportamiento de cada ser humano, así mismo, dicho comportamiento está determinado por los principales componentes de su ser como son: la edad, su salud, factores sociales, económicos, psicológicos, familiares, el estado civil, entre otros, que se congregan en la personalidad que va adquiriendo durante el tiempo, la complejidad del ser humano se manifiesta en cualquier lugar donde intente desarrollarse, el ambiente de trabajo no puede ser excepción a esta afirmación, el hombre se manifiesta con sus acciones.

Ítem 3.- ¿Sus compañeros se ausentan regularmente?

Cuadro 6 AUSENTISMO.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	9	64,28
A Veces	3	21,42
Nunca	2	14,3
Total	**14**	**100**

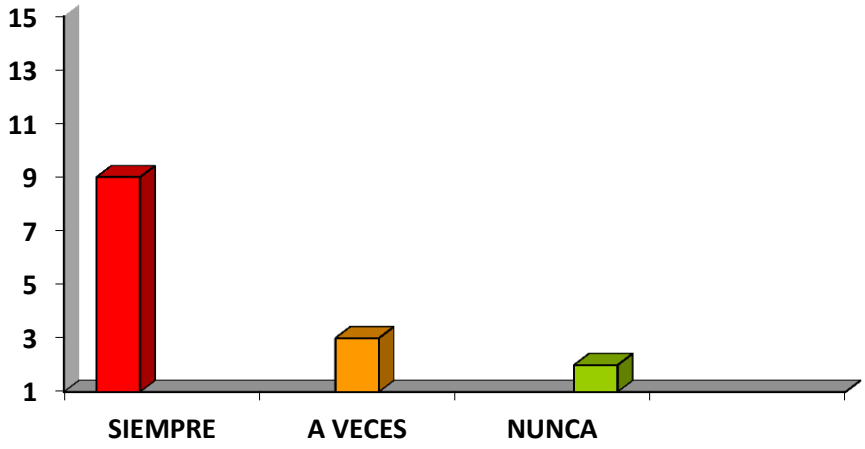


Grafico 3 AUSENTISMO

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica en un 64,28% que regularmente los compañeros de trabajo se ausentan de sus labores, mientras que el 21,42 lo hace a veces, y el 14,3% nunca lo hace. Esto nos indica que el personal administrativo se ausenta de sus funciones con regularidad, afectando al resto de los compañeros.

Para *"Adalberto Chiavenato"* el ausentismo se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente"

"Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa"

"La Organización Internacional del Trabajo" indica: Toda reglamentación jurídica, al mismo tiempo que confiere derechos, impone deberes u obligaciones, de entre estos últimos, uno de los más importantes del recurso humano es precisamente evitar el incumplimiento de sus actividades laborales a consecuencia de la inasistencia a ellas. El fenómeno de la inasistencia laboral (ausentismo) por cualquiera que sea su causa ha sido catalogado como el incumplimiento por ausencia física o mental de las labores contractuales pactadas.

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estimulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente, Enfermedad comprobada, Enfermedad no comprobada, Diversas razones de carácter familiar, Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, Faltas voluntarias por motivos personales, Dificultades y problemas financieros, Problemas de transporte, Baja motivación para trabajar, Clima organizacional insostenible, Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, Escasa supervisión de la jefatura, Políticas inadecuadas de la empresa, Accidentes de trabajo.

Ítem 4.- ¿Hay poca comunicación en su lugar de trabajo?

Cuadro 7 POCA COMUNICACIÓN.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	10	71,4
A Veces	4	28,6
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

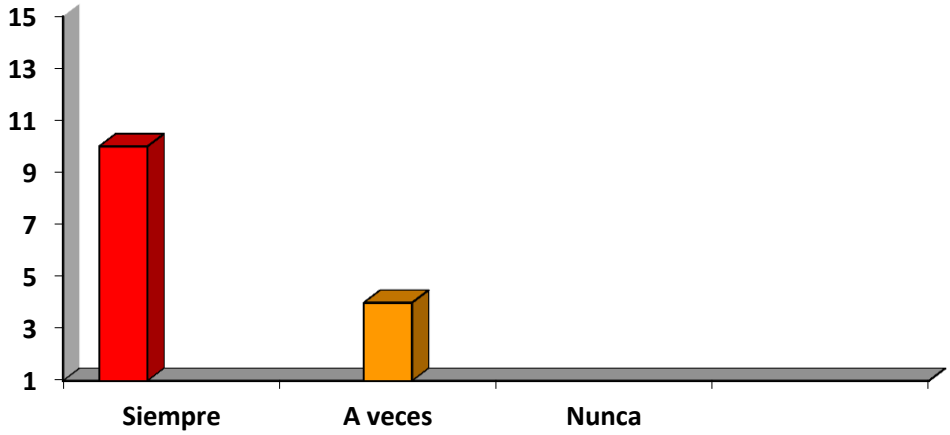


Grafico 4 POCA COMUNICACIÓN

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica que el 71,4% tiene poca comunicación en su lugar de trabajo, esto quiere decir que las relaciones interpersonales y el desempeño laboral se ven un poco comprometidos.

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (2000), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y

desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados". (pág. 150).

La comunicación interna existe en todas las organizaciones, ya sea de manera formal o informal. Por este motivo, una correcta comunicación interna es imprescindible para un excelente desarrollo empresarial, que permita facilitar a los trabajadores toda la información necesaria para un buen desempeño en su trabajo y crear, de esta forma, un clima laboral adecuado.

Es importante que exista una cultura empresarial que dé soporte a esta nueva forma de entender la comunicación en las empresas, transmitiéndose desde la alta dirección este nuevo modelo de gestión de la comunicación, que dé paso a las redes sociales internas para una mayor difusión a los trabajadores generando, así, un sentimiento de pertenencia a la empresa.

Ítem 5.- ¿Demuestra bajo rendimiento en sus labores diarias?

Cuadro 8 BAJO RENDIMIENTO.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	2	14,29
A Veces	9	64,28
Nunca	3	21,43
Total	**14**	**100**

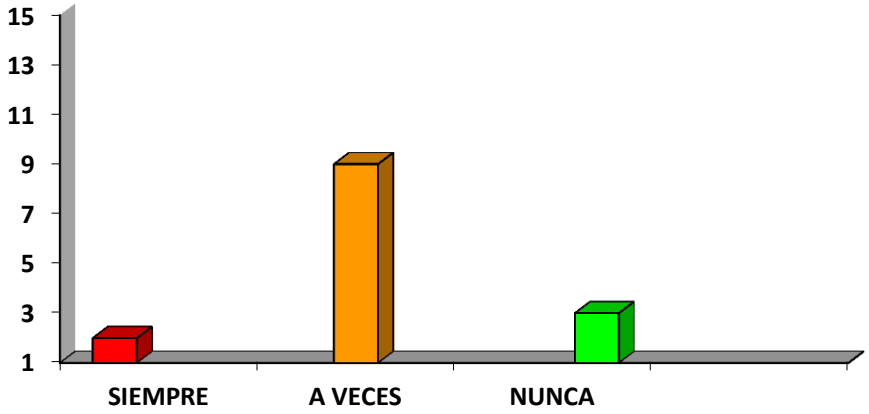


Grafico 5 BAJO RENDIMIENTO.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica en un 64,28% que demuestra bajo rendimiento a veces, mientras que el 14,29% es siempre y el 21,43% nunca lo demuestra, esto se debe al clima organizacional reinante en esa unidad organizativa.

La disminución de la eficiencia funcional se manifiesta, por ejemplo, mediante una impresión de fatiga, una peor relación esfuerzo/resultado, a través de la naturaleza y frecuencia de los errores, etc. Pero el alcance de estas alteraciones está en parte determinado por las condiciones de la persona.

Asimismo, la sensación de monotonía y la saturación mental se asocian a la fatiga mental. La primera sería un estado de activación reducida, de lenta evolución, que puede aparecer en el desarrollo de tareas largas, uniformes, repetitivas y genera principalmente la somnolencia y fluctuación del rendimiento (Arquer, 2003). En la saturación mental se disminuye el rendimiento en las tareas.

Al respecto Brunet (2000), indica que: la conducta humana es función de las personas implicadas y del entorno. En efecto todo individuo en el trabajo está provisto de actitudes, aspectos físicos y psicológicos, que al ponerse en contacto con el entorno físico y social llegan a determinar su comportamiento. Es por ello que éste va a depender de la situación que se presente en el momento. (Pag. 65).

Ítem 6.- ¿El supervisor le demuestra su estilo de liderazgo?

Cuadro 9 ESTILO DE LIDERAZGO.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	1	7,15
A Veces	3	21,43
Nunca	10	71,42
Total	**14**	**100**

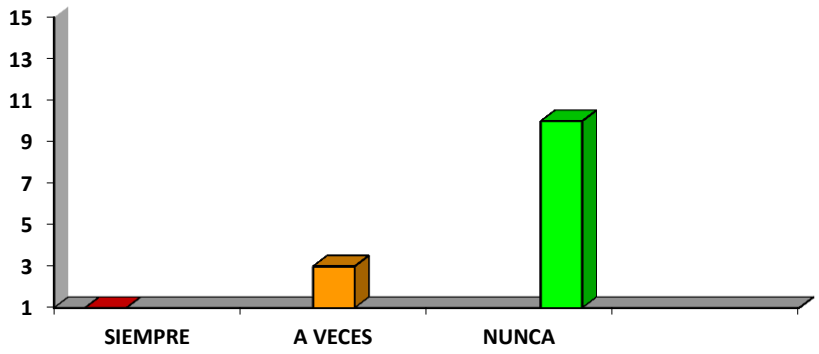


Grafico 6 ESTILO DE LIDERAZGO.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica que el 71,42% nunca el supervisor demuestra su estilo de liderazgo, el 21,43% indica que a veces, y el 7,15% dice que siempre. Estos resultados nos indican que si la supervisión es deficiente de igual manera el trabajo de los supervisados será deficiente.

Gil, Ruiz y Ruiz (2000), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (p. 170). El liderazgo

permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo.

Stoner (2003) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”. (p. 507)

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales y también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

Ítem 7.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

Cuadro 10 Satisfacción Laboral.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	8	57,11
A Veces	4	28,6
Nunca	2	14,29
Total	**14**	**100**

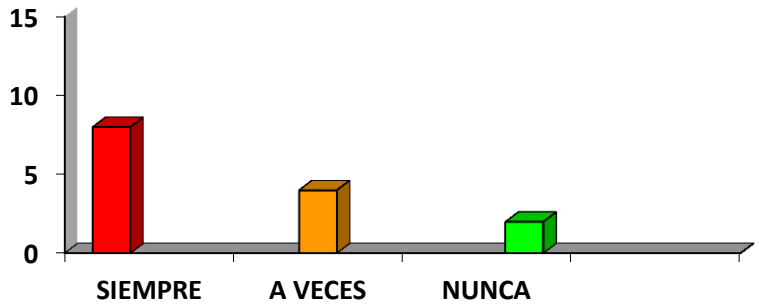


Grafico 7 SATISFACCIÓN LABORAL.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica en un 57,11% sentirse siempre satisfecho con su trabajo, mientras que el 28,6% indica que a veces, y el 14,29% indica de nunca se siente satisfecho. Esto nos indica que los trabajadores de este departamento necesitan un programa de incentivos que les ayude a mejorar su rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Chruden y Sherman (2004); expresan que la satisfacción: “Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”. (p. 258-259).

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza entendiendo las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, entre otros.

Ítem 8.- ¿Busca mejorar su productividad en su lugar de trabajo?

Cuadro 11 PRODUCTIVIDAD.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

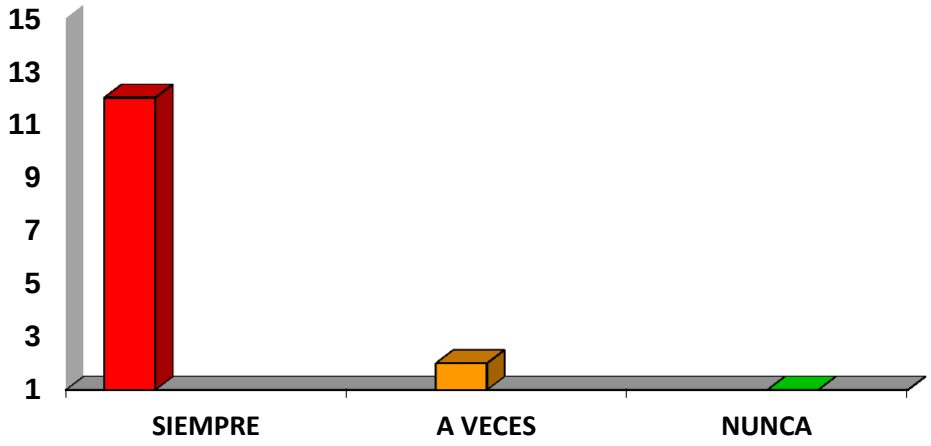


Grafico 8 PRODUCTIVIDAD.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica en un 85,71% que siempre busca mejorar su productividad en el trabajo, mientras que el 14,29% dice que a veces, esto demuestra el interés que tiene el individuo por su desarrollo laboral.

La productividad laboral es la base del desarrollo de todo negocio, los empresarios exigen cada día un mayor nivel de productividad para poder lograr los números requeridos para el negocio.

Desde el punto de vista de los trabajadores, estos se esfuerzan por mantener un adecuado nivel de productividad que les permita alcanzar las metas establecidas, obtener los beneficios económicos correspondientes y por ende la estabilidad laboral necesaria, la cual hoy en día en muchos casos es una gran incertidumbre por el entorno económico que se vive.

Es importante no confundir la productividad con el exceso de trabajo, ya que en un principio pudiera asociarse positivamente pero a la larga sucede todo lo contrario.

Para que se dé un buen nivel de productividad laboral, desde la gerencia se deben establecer lineamientos que permitan a sus trabajadores sentirse identificados, estimulados y cómodos con sus actividades y funciones, con la finalidad de que los resultados sean los esperados tanto para la empresa como para el equipo, cuando estas no se cumplan, evaluar las causas y corregirlas.

Para poder obtener altos niveles de productividad laboral, debe haber un trabajo reciproco entre la gerencia y los empleados.

Ítem 9. - ¿Realiza sus labores con eficiencia?

Cuadro 12 EFICIENCIA.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	14	100
A Veces	0	0
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

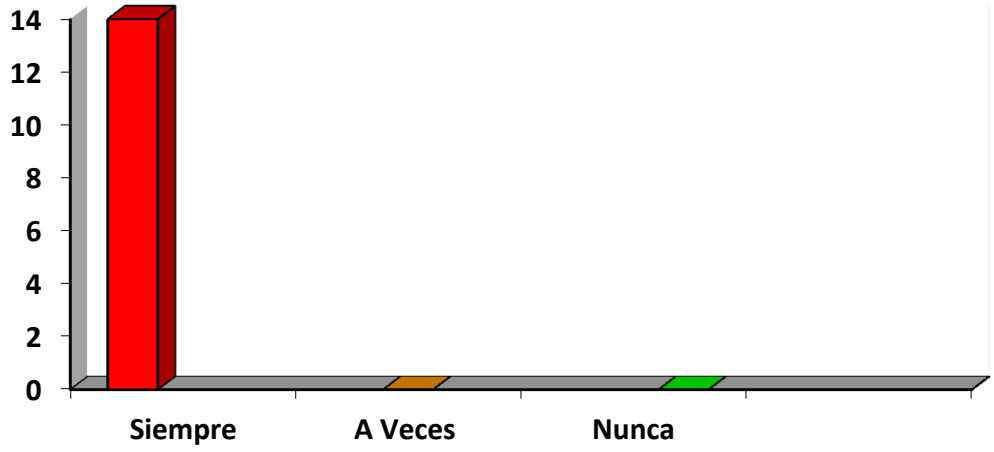


Grafico 9 EFICIENCIA.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica en un 100% que siempre realiza sus labores con eficiencia, el problema radica que si no tienen una supervisión adecuada que canalice esa eficiencia, pues no se verá reflejada en las labores diarias.

En términos generales, la palabra ***eficiencia*** hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Idalberto Chiavenato, ***eficiencia*** "*significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E=P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados*"

Ítem 10.- ¿Se comunica de manera efectiva con sus supervisores?

Cuadro 13 COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

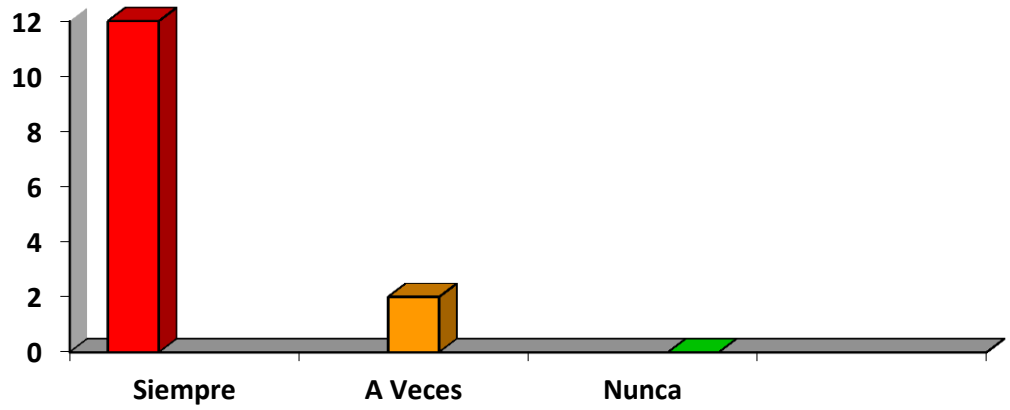


Grafico 10 COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Análisis e Interpretación

La muestra consultada nos indica que siempre el 85,71% se comunican efectivamente con sus supervisores.

Breth, R (1974) dice que la comunicación en las organizaciones es definitivamente muy importante en todos sus niveles de funcionamiento; se convierte en una herramienta estratégica al tener responsabilidad medianamente indirecta sobre mensajes y medios que emplean los diversos

actores organizacionales para expresar decisiones, dar indicaciones, entre otros.

El fin primordial de la comunicación organizacional es el de informar, es decir, difundir mensajes, entretener o motivar a la acción. Cualquiera que sea su finalidad, la actitud, claridad y precisión con que se produzca el mensaje (emisor) incidirá sobre la acción de quien escucha (receptor), sea cual sea el canal utilizado para tal fin (aunque éste también influya en menor grado).

Como dice Ribeiro (1992:43), “el lenguaje no se usa para describir realidad. El lenguaje crea realidad. Uno de los actos lingüísticos más poderosos para crear realidad es la afirmación”. Pero no solamente lo que se dice incide en este proceso, sino también el cómo se dice, es decir, el tono de voz y la expresión corporal utilizada para afirmar, recordando además que cuando existe comunicación con otra persona, “todo su cuerpo habla”

Ítem 11.- ¿El liderazgo es efectivo?

Cuadro 13 LIDERAZGO.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

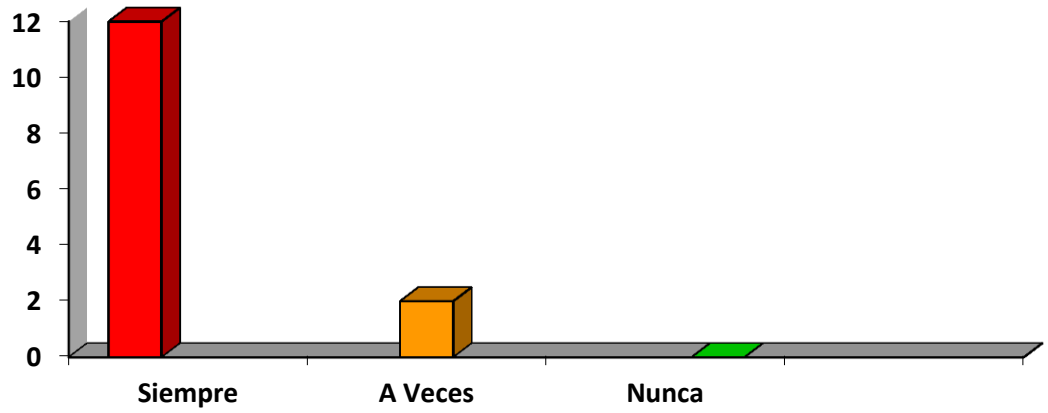


Grafico 11 LIDERAZGO.

Análisis e Interpretación

El 85,71% de la muestra consultada nos indica que siempre el liderazgo efectivo índice positivamente en el clima organizacional. El liderazgo efectivo es simplemente aquél que logra resultados. Aquél que se ve y no del cual se habla.

Un líder efectivo, pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.
No es posible ser un líder efectivo sin querer buscar el bien del grupo antes que el bien propio. Los “líderes” que piensan en su propio bienestar, son líderes por imposición y no por mérito.

Gil, Ruiz y Ruiz (2000), define el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas para que se esfuercen voluntariamente en conseguir los fines del grupo.

Es importante destacar que un líder no es más que una persona que sabe tomar el control de una situación para convertirla en algo mucho mejor. Y dicho control, puede incluir dirigir o motivar a otras personas para que actúen y también mejoren su posición actual. Por ejemplo, la labor de un líder militar en una guerra, puede ser tomar decisiones con base en sus tácticas y conocimientos para evitar la muerte y buscar conquistar al enemigo. Es claro que el liderazgo supone una gran responsabilidad, con lo anterior no podría ser menos cierto, pues obedecer una orden errada por parte de un líder inepto, puede simplemente quitarle la vida a muchos.

Ítem 12.- ¿Se siente cohesionado con sus compañeros de trabajo?

Cuadro 14 COHESIÓN.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

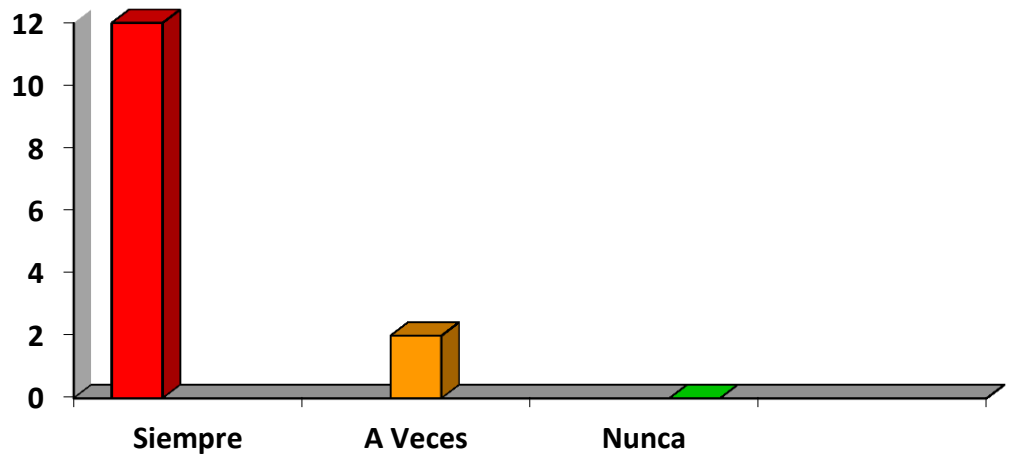


Grafico 12 COHESIÓN.

Análisis e Interpretación

El 85,71% de la muestra consultada nos indica que siempre existe cohesión entre los compañeros de trabajo. Lo que incide positivamente en el clima organizacional.

La cohesión grupal ha sido considerada como un proceso clave en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo (Barrasa y Gil, 2004). El concepto de cohesión grupal ha cambiado pasando de un concepto simple a

uno multidimensional, dinámico y que ha de ser estudiado en cada contexto social (Beal, Cohen Burke y McLendon,2003; Chang y Bordia, 2001). En este sentido, la definición sobre cohesión que viene siendo más utilizada en la literatura es la propuesta por Carron, Brawley y Widmeyer (1998), que define la cohesión como:

> "Un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades eectivas de sus miembros Carron, Brawley y Widmeyer, 1998: 213)

Ítem 13.- ¿Las relaciones interpersonales son óptimas?

Cuadro 15 RELACIONES INTERPERSONALES.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

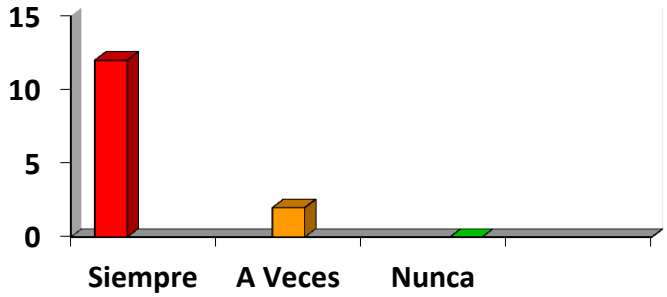


Grafico 13 RELACIONES INTERPERSONALES.

Análisis e Interpretación

El 85,71 % de la muestra consultada no refiere que las relaciones interpersonales son óptimas, lo cual es positivo e incide directamente sobre el clima organizacional. Las relaciones interpersonales' son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los

entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. Es importante tomar en cuenta los valores más relevantes para así mejor favorecer las relaciones interpersonales.

Ítem 14.- ¿Las relaciones interpersonales mejoran la productividad del departamento?

Cuadro 16 RELACIONES INTERPERSONALES.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

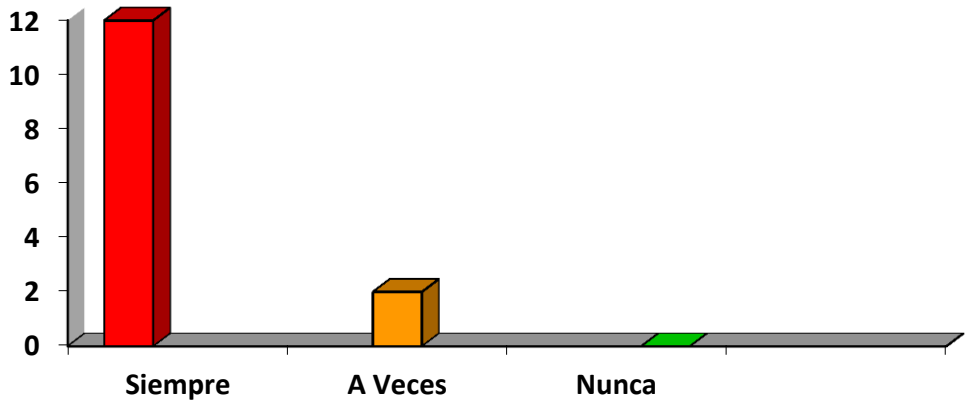


Grafico 14 RELACIONES INTERPERSONALES.

Análisis e Interpretación

El 85,71 de la muestra consultada nos indica que siempre las relaciones personales mejorar la productividad del departamento. Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los supervisores necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un capataz debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme.

Un capataz eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Ítem 15.- ¿La cooperación se practica en su lugar de trabajo?

Cuadro 17 COOPERACIÓN

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	12	85,71
A Veces	2	14,29
Nunca	0	0
Total	**14**	**100**

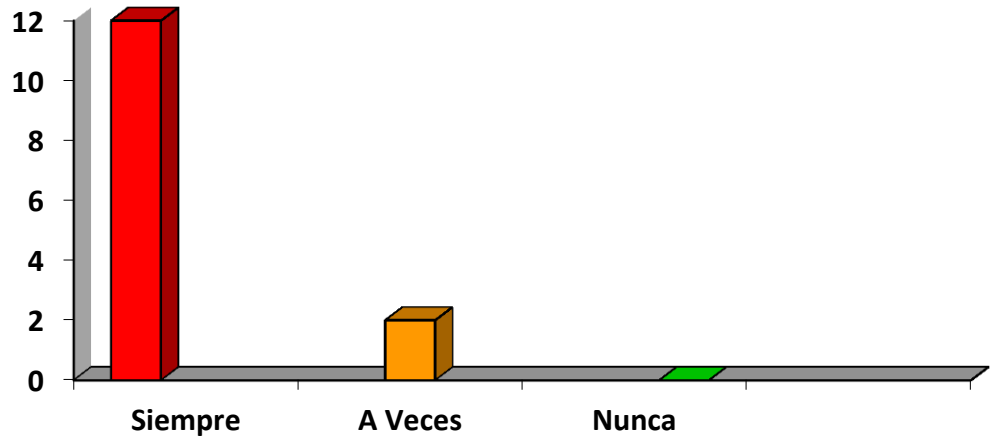


Grafico 15 Cooperación.

Análisis e Interpretación

El 85,71% nos indica que siempre se practica la cooperación en el lugar de trabajo, esto hace que se mantengan las relaciones bastante estrechas. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el

bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

Discurso de Discrepancia

Farías (2004) considera que “la organización como sistema se divide en los subsistemas: técnico, administrativo y humano o psicosocial, los que interactúan produciendo eficiencia y salud” (p.25). Por lo antes citado, se puede considerar que en una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación, unos comportamientos y unas actitudes de apoyo en la organización.

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí.

Al respecto Chiavenato, (2006), afirma que “una organización solo existe cuando dos más personas se ajuntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (p.36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Al respecto Mora, (2004), sostiene que 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, satisfacción de los trabajadores, demandando a que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. También si la empresa no satisface a cabalidad las necesidades económicas y sociales con remuneraciones, no existe buena comunicación entre empleados, no motiva la superación intelectual con beneficios sociales educativos, y en fin no retribuye el esfuerzo físico y mental de los empleados con la satisfacción de las necesidades de estos.

Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal. Correlacionar a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y los cargos que desempeñan. Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo. Personalizar las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores

Vincular las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, entre otros.

Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

CAPITULO V

Conclusiones Y Recomendaciones

Conclusiones

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto. Es por ello que el clima organizacional se refiere al ambiente propio de la organización.

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, ya que este refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar el equilibrio.

Al relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado y la teoría consultada se puede deducir que en cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la empresa, se pudo detectar, que el liderazgo prevaleciente, se encuentra identificado por un liderazgo permisivo, debido a que existe mucha libertad de opinión, asumiendo que el líder ocasionalmente toma la responsabilidad cuando la importancia del asunto lo amerita.

En relación a los factores de motivación los empleados manifestaron que la empresa no asigna reconocimientos cuando realizan eficientemente sus

actividades y cuando cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos; asimismo las oportunidades de desarrollo son bajas, debido a que la empresa no desarrolla estrategias que permitan motivar al personal, ofreciendo programas y cursos de capacitación y desarrollo, que les permita a los empleados mejorar sus perspectivas ante la empresa.

Otros de los factores que influyen negativamente en la motivación de los empleados, es la remuneración que la empresa les ofrece, manifestando la mayoría de los encuestados que los sistemas de recompensas no son justas para lo que les exige el cargo, lo que significa, que las funciones que desempeñan son complejas, desafiantes y variadas, que requieren un mayor desempeño por su grado de complejidad.

En este sentido se puede inferir que la empresa no ofrece los beneficios establecidos por la ley. Por tal motivo los empleados consideran que la empresa debería de mejorar o implementar estrategias que les permitan desarrollarse eficientemente en la organización. Afirman también que a pesar de no recibir una remuneración adecuada y beneficios sociales y no ser reconocidos sus méritos, estos poseen una comunicación fluida, en ambas direcciones, siempre de manera clara y precisa, donde los compañeros, superiores y colaboradores funcionan como un equipo bien integrado, desarrollando relaciones armónicas y constructivas con los miembros de la empresa y hasta con los clientes.

Se puede concluir que el clima organizacional prevaleciente y de acuerdo a las características que reflejan los factores que la integran, tomando como base las variables establecidas por Likert y la interacción de estas traen como consecuencia dos tipos de climas organizacionales, siendo el que se

desarrolla en la empresa el clima de tipo participativo, el cual se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente, descendente, las responsabilidades son compartidas, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.

En cuanto al desempeño laboral, se obtuvieron los siguientes resultados: los empleados se esfuerzan continuamente para mejorar la calidad de su desempeño, cumpliendo con excelencia los compromisos adquiridos, lo que significa que poseen un alto desempeño, permitiendo realizar eficazmente sus funciones, demostrando rendimiento y excelente calidad de las actividades desarrolladas.

En relación a las competencias se concluye que los trabajadores ponen en práctica sus habilidades y destrezas, de esta forma se crea un ambiente favorable para generar ideas productivas al momento de realizar sus actividades mediante la colaboración y apoyo mutuo entre los compañeros en el desempeño de sus tareas.

Estas aseveraciones permiten llegar a la conclusión de que el desempeño laboral del personal, es óptimo, pues se percibe un buen desenvolvimiento de sus tareas y entorno laboral.

En cuanto la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, se concluye que aunque el personal se encuentra en descontento por la falta de recompensas justas a su desempeño y carencias de beneficios sociales y reconocimientos, esto no afecta de manera negativa en el desempeño laboral.

Lo que indica que la empresa posee un personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales, donde se esfuerzan por realizar bien su trabajo y mejorar cada vez más la calidad de éste.

Recomendaciones

En análisis de la información obtenida y las conclusiones elaboradas se presentan como aporte, para mejorar las posibles debilidades percibidas en el Departamento de Administración y Finanzas, las siguientes recomendaciones:

• Desarrollar el potencial humano que posee la empresa, implementando programas de adiestramiento y cursos de capacitación que les permitan fortalecer aún más su desarrollo profesional y personal.

• Crear incentivos que mejoren la perspectiva de los empleados, ofreciendo beneficios sociales y una remuneración acorde a su desempeño, lo que permitiría tener un personal con un nivel de motivación alto.

• Reconocer la excelente labor de los empleados, a través de reconocimientos sociales tales como: cartas de felicitaciones, publicación, entre otros.

Asimismo la investigadora recomienda mantener los aspectos positivos que posee la empresa, fortaleciéndolos aún más para mantener siempre la excelencia que debe caracterizar siempre la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. 3ra. Ed. Caracas, Episteme.

BRUNET, L. (2001). **El Clima en las Organizaciones**. México. Editorial Panapo.

Celli, A. (2013) presentó un estudio como trabajo final de grado titulado **Estudio del Clima Organizacional de una Empresa Textilera.** Ubicada en el Estado Sucre, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3. 2000.

CHIAVENATO, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos.** Edit. McGraw Hill. México.

CHRUDEN, S. (1996). **Administración del Personal**. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.

DE CENZO, R. (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial LimusaWiley.

DESSLER, G. (1999). **Organización y Administración.** México. Ed. Prince Hall.

DIEZ, E. GARCÍA, J. MARTÍN, F Y PERIAÑEZ, R. (2004). **Administración y Dirección.** Edit. McGraw Hill.

GARCÍA, M. (1999). **La importancia de la Evaluación del Desempeño**. Revista Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero-Marzo 2001.

Gibson, J. (1984). **Organizaciones. Estructura y proceso**. Bogotá: Legis

GRATEROL N Y MENDOZA R. (2012), **"El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal adscrito a la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio.**

GONCALVES, A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).

HALL, R. (1999). **Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados.** 2da. Edición. México: Printice Hall.

HERNÁNDEZ, S., R.; FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2007). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw-Hill.

KEIT, D. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México. Mc Graw Hill.

KERLINGER (1997). **Investigación del Comportamiento Organizacional.** Edit. Interamericana. México.

KOONTZ Y OTROS. (1999). **Administración una Participación Global.** México. McGraw Hill. Editores. Traducción Julio Coro Paudo.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIÓN Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO. (2005).

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, DE LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADRES.(2012)

OCHOA M Y SUÁREZ M. (2011), **Estudio del Clima Organizacional que se presenta en la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios Tarjetas de Créditos en la entidad Financiera Banesco, Ubicada en Bello Monte, Caracas Dtto. Capital**".

PÉREZ, A. (2002). **Guía Metodológica para proyectos de Investigación.** Caracas. Fedupal 1ra Edición.

PHEGAN B. (1998). **Desarrollo de la Cultura de su empresa.** México Panorama Editorial, S.A.

PETRÓLEOS DE VENEZUELA (2000). **La Gente del Futuro.** Edit. PDVSA. Caracas. Venezuela.

ROBBINS, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. México.** Ed. Prentice Hall.95

Robbins S. (1987). **Administración teórica y práctica. México: Prentice Hall** Hispanoamérica

Romero M (2013), realizó un trabajo titulado **Propuesta de un Instrumento de Medición del Clima Organizacional en la Empresa CVG VENALUM, C.A. Ubicada en Puerto Ordaz**. Fue presentado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

SALLOUD B. Y VELÁSQUEZ N. (2010), **"Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la Implementación de un Nuevo Modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A".**

Sherman, A. W. Jr. Y Bohlander, A. (1994). **Administración de recursos humanos**. México D. F.: Grupo Editorial Iberoamérica.

Werther Williams y Keith Davis **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.** Sexta Edicion. Mc Graw hill. Mexico 2000.

Anexo A
Cuestionario

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

Encuesta

Reciban un cordial saludo, mediante la presente me dirijo ante ustedes con la finalidad de solicitar su colaboración para dar respuestas a las siguientes preguntas que se presentaran a continuación, el cual es de absoluta confidencialidad y me permitirá lograr los objetivos del trabajo de grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EQUIPOS ANTIFUEGO Y SEGURIDAD,C.A. (ESECA)**

De tal forma agradezco ante mano su tiempo y Colaboración.

Instrucciones

Realice una lectura detallada
Seleccione la respuesta según su criterio y con la mayor sinceridad.

Gracias…

En la presente se realizaran una serie de preguntas en la que usted deberá seleccionar la opción que usted considere

1. = Totalmente de acuerdo
2. = De acuerdo
3. = En desacuerdo
4. = Totalmente en desacuerdo
5.

N°	**Respecto a la Productividad**	**1**	**2**	**3**	**4**
1	¿Se encuentra sobrecargado de trabajo?				
2	¿Se ausenta con regularidad de su trabajo?				
3	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?				
4	¿Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos?				
5	¿El supervisor de su área de trabajo se reúne con el personal bajo su cargo para tratar asuntos referidos a la labor diaria?				
N°	**Respecto al Rendimiento**	**1**	**2**	**3**	**4**
6	¿La organización anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones?				
7	¿Existe orden, disciplina y calidad en el trabajo ejecutado?				
8	¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?				
9	¿Se siente cohesionado con sus compañeros de labores?				
10	¿Se siente libre para conversar con su superior acerca de materias relacionados con su trabajo?				
N°	**Respecto al Desempeño**	**1**	**2**	**3**	**4**
11	¿Son adecuadas las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?				
12	¿La remuneración que percibe se adecua a la labor que realiza?				
13	¿La empresa le otorga algún tipo de incentivo?				
14	¿La empresa aplica los programas de capacitación?				
15	¿Es tomado en cuenta su tiempo de servicio para otorgarle algún tipo de reconocimiento?				