



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DE
SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Autora: Lcda. Báez Anabel

La Morita, Julio del 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DE
SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Autora: Lcda. Báez Anabel
Tutor: Msc. Annelin Díaz

La Morita, Julio del 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: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DEL SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO." Presentado por el (la) Lcda. ANABEL DE LAS M. BÁEZ R. C.I. 13.870.258, 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: Carol Omaña

C.I. 3841.118

Firma:

Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I. 4369061

Firma:

Miembro: José F. Cabeza

C.I. 10752084

Firma:

Maracay, 05 de Octubre del 2015



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



AVAL DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DE SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**, presentado por la Ciudadana **Anabel Báez** Cédula de Identidad N° **V-13.870.258** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Atentamente,

Msc. Annelin Díaz
C.I. 9.436.391

La Morita, Julio de 2015

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** por darme vida, salud, fuerzas para seguir adelante, acompañarme siempre y guiarme por el camino del éxito.

A **Palmira y Cristóbal**, mis padres amados por darme lo mejor de cada uno. Y darme la fortaleza para seguir logrando cada día las metas propuestas.

A **Exira**, mi hermana por su dulce compañía

A **Gabriela**, mi sobrina, cuya sonrisa es siempre un motivo de inspiración.

A **Lilene, Lissette, Yveth y Mercedes**, compañeras y amigas de la cohorte 2013-2015, por el trabajo compartido y los sábados de ALEGRÍA.

Mil Gracias!

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el milagro de traernos a este mundo.

A la Universidad de Carabobo por brindar el mejor ámbito para el crecimiento profesional y personal.

A la Prof. Msc. Annelin Díaz por asumir con vocación docente y calidad humana, la tutoría de este trabajo.

A Richard, Milena y Margaret de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, núcleo La Morita, por su cálida atención a mi persona.

A todos ustedes Muchísimas gracias

Lcda. Anabel Báez Rodríguez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DE
SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Autora: Lcda. Báez Anabel

Tutor: Msc. Díaz Annelin

Año: Julio 2015

Resumen

El clima organizacional refleja su impacto en aspectos tales como el compromiso, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, que lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano; de allí se desglosa el objetivo general de la investigación el cual fue analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, a través del estudio de las nueve (09) dimensiones propuestas por los autores Litwin y Stringer, con el fin de proponer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos. En cuanto al aspecto metodológico, el presente estudio es de carácter descriptivo bajo el diseño de campo, la población está constituida por cuarenta y cinco (45) trabajadores de diferentes departamentos, se aplicó un instrumento de recolección de datos basado en un cuestionario constituido por un formulario cerrado, compuesto por cinco (5) alternativas, asimismo, se utilizará como método de medida la escala tipo Likert, En cuanto a la validación del instrumento, esta se llevó a cabo a través del juicio de tres (03) expertos; y la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach obteniéndose 0,91 lo que indica un alto nivel de confiabilidad. Luego se procesaron todos los datos, se analizaron los resultados, se hicieron comparaciones de las dimensiones del clima organizacional y del desempeño laboral, se pudo confirmar que éste es una cuestión que depende en gran parte de las condiciones que presenta la institución para sus trabajadores y de la forma como estos perciban tales condiciones, por lo cual se puede decir que el clima organizacional no depende solo de una parte, sino que van a la par organización - trabajador.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Recurso Humano.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL DESPACHO DE
SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Autora: Lcda. Báez Anabel

Tutor: Msc. Díaz Annelin

Año: Julio 2015

ABSTRACT

The organizational climate reflects its impact on aspects such as commitment, the performance of individuals and teams, making it a key strategic tool for human resource management; hence the overall objective of the research was to analyze which organizational climate and its influence on job performance of workers of the Office of Secretary of the University of Carabobo is broken, through the study of nine (09) dimensions proposed by Litwin and Stringer's authors, in order to propose a series of recommendations based on the results. As for the methodological aspect, the present study is descriptive under the design field, the population is made up of forty-five (45) employees from different departments, a tool for data collection based on a questionnaire constituted was applied for closed form, consisting of five (5) Alternative also be used as a method of measurement Likert scale, as for the validation of the instrument, this was done through the trial of three (03) experts; and the reliability of the instrument was obtained by Cronbach Alpha Coefficient yielding 0.91 indicating a high level of reliability. All data is then processed, analyzed the results, comparisons of the dimensions of organizational climate and job performance were made, it was confirmed that this is a matter that depends largely on the conditions presented by the institution for its workers and of how these perceive such conditions, so we can say that organizational climate depends not only on the one hand, they go together organization - worker.

Keywords: organizational climate, job performance, human resources.

Índice General

	Pág.
Portada.....	i
Veredicto.....	iii
Aval del Tutor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Índice General.....	ix
Índice de Cuadro	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xvi
Introducción.....	xviii
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	20
Objetivos de la Investigación.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivo Especifico.....	26
Justificación de la Investigación.....	27
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	29
Bases Teóricas.....	34
Teoría del Clima Organizacional (Litwin y Stringer).....	34
Clima Organizacional.....	42
Importancia del Clima Organizacional.....	43
Características del Clima Organizacional.....	44
Tipos de Clima Organizacional de Likert.....	45
Propiedades del Clima Organizacional.....	50
Efectos del Clima Organizacional.....	51
Comunicación	52
Toma de Decisión.....	54
Desempeño Laboral	55
Matriz DOFA.....	57
Definición de Términos.....	61
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	

Diseño de la investigación	64
Tipo de Investigación.....	65
Población y Muestra.....	66
Técnicas de Recolección de Información.....	67
Validez.....	68
Confiabilidad.....	69
Técnicas para Analizar e Interpretar los Datos.....	71
CAPITULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Interpretación de los Datos.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	156
Recomendaciones.....	160
Referencias Bibliográficas.....	162
Anexos.....	165

Índice de Cuadros

N°	Cuadro	Pág.
1	Características del Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador.....	46
2	Características Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista.....	47
3	Características Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo.....	48
4	Características Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en Grupo.....	50
5	Propiedades del Clima Organizacional.....	51
6	Distribución de la Población.....	67
7	Escala del Coeficiente de Confiabilidad.....	70
8	Cuadro Técnico Metodológico.....	72
9	Matriz DOFA. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores.....	153

Índice de Figuras

N°	Figura	Pág.
1	Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.....	36
2	Esquema del Proceso de Comunicación.....	53
3	Formato de Matriz DOFA.....	59

Índice de Tablas

N°	Tabla	Pág.
1	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución.....	75
2	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el Cumplimiento con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando.....	77
3	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el cumplimiento de sus funciones en relación a los objetivos de la institución.....	79
4	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo.....	81
5	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la participación en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo.....	83
6	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna.....	85
7	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.....	87
8	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para si recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.....	89
9	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares.....	91
10	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.....	93
11	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sí guarda discreción en los asuntos internos de la institución.....	95
12	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para las costumbres del personal inciden en el clima laboral.....	97
13	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para existe un trato cordial entre los miembros adscritos a su departamento.....	99
14	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la percepción que el ambiente de trabajo es grato.....	101
15	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas.....	103
16	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales.....	105
17	Distribución de Frecuencias y Porcentajes con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su	

desenvolvimiento.....	107
18 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la presentación de informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas.....	109
19 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la puntualidad en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña.....	111
20 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el jefe acepta opiniones para dar solución a un problema.....	113
21 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros.....	115
22 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente.....	117
23 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.	119
24 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para siente orgullo de pertenecer a esta institución.....	121
25 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para siente compromiso con las metas de la institución.....	123
26 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los fuerte lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper.....	125
27 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen.....	127
28 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.....	129
29 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo.....	131
30 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.....	133
31 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la planeación actividades en relación a tus conocimientos.....	135
32 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la realización de sus actividades con dedicación.....	137
33 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la resolución de los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.....	139
34 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la asistencia puntualmente a su trabajo.....	141
35 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para está a gusto con las funciones que ejerce.....	143
36 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sí sientes motivación para el desempeño de las funciones.....	145
37 Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el cumplimiento	

	con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan....	147
38	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.....	149
39	Distribución de Frecuencias y Porcentajes para si obtiene el resultado que plantea la institución.....	151

Índice de Gráficos

N°	Gráfico	Pág.
1	Distribución de Porcentajes para la estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución.....	75
2	Distribución de Porcentajes para el cumplimiento con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando.....	77
3	Distribución de Porcentajes para el cumplimiento sus funciones en relación a los objetivos de la institución.....	79
4	Distribución de Porcentajes para la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo.....	81
5	Distribución de Porcentajes para la participación en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo.....	83
6	Distribución de Porcentajes para la información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna.....	85
7	Distribución de Porcentajes para cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.....	87
8	Distribución de Porcentajes para sí recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.....	89
9	Distribución de Porcentajes para los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares.....	91
10	Distribución de Porcentajes para la toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.....	93
11	Distribución de Porcentajes para sí guarda discreción en los asuntos internos de la institución.....	95
12	Distribución de Porcentajes para las costumbres del personal inciden en el clima laboral.....	97
13	Distribución de Porcentajes para existe un trato cordial entre los miembros adscritos a su departamento.....	99
14	Distribución de Porcentajes para la Percepción que el ambiente de trabajo es grato.....	101
15	Distribución de Porcentajes para el apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas.....	103
16	Distribución de Porcentajes para los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales.....	105
17	Distribución de Porcentajes con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su desenvolvimiento.....	107
18	Distribución de Porcentajes para la presentación informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas.....	109

19	Distribución de Porcentajes para la puntualidad en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña.....	111
20	Distribución de Porcentajes para el jefe acepta opiniones para dar solución a un problema.....	113
21	Distribución de Porcentajes para las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros.....	115
22	Distribución de Porcentajes para en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente.....	117
23	Distribución de Porcentajes para el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.....	119
24	Distribución de Porcentajes para la siente orgullo de pertenecer a esta institución.....	121
25	Distribución de Porcentajes para siente compromiso con las metas de la institución.....	123
26	Distribución de Porcentajes para los fuertes lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper.....	125
27	Distribución de Porcentajes para emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen.....	127
28	Distribución de Porcentajes para sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.....	129
29	Distribución de Porcentajes para los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo.....	131
30	Distribución de Porcentajes para la formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.....	133
31	Distribución de Porcentajes para la planeación de actividades en relación a tus conocimientos.....	135
32	Distribución de Porcentajes para la realización sus actividades con dedicación.....	137
33	Distribución de Porcentajes para la resolución de los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.....	139
34	Distribución de Porcentajes para la asistencia puntualmente a su trabajo.....	141
35	Distribución de Porcentajes para está a gusto con las funciones que ejerce.....	143
36	Distribución de Porcentajes para sientes motivación para el desempeño de las funciones.....	145
37	Distribución de Porcentajes para el cumplimiento con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.....	147
38	Distribución de Porcentajes para considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.....	149
39	Distribución de Porcentajes para si obtiene el resultado que plantea la institución.....	151

INTRODUCCIÓN

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace más de tres décadas; actualmente las instituciones se encuentran sujetas a cambios acelerados que las fuerzan a estar atentas a una serie de evoluciones derivadas de la globalización y de las nuevas tecnologías de información y de comunicación. Las personas que se encuentran direccionando estas organizaciones, aseguran la competitividad y la rentabilidad de estas a través de la búsqueda de recursos con capacidad, con potencialidades y con competencias que les permitan ser capaz de afrontar todos estos nuevos acontecimientos del mundo actual.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional de las instituciones actuales.

Por consiguiente, el estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender por qué este concepto reviste una gran importancia organizacional, toda vez que el estado en que se encuentre, positivo o negativo, incide de manera importante en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Partiendo de estas afirmaciones se persigue fundamentar la pertinencia de la presente investigación, que busca analizar el clima organizacional y su

influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo., bajo el modelo propuesto por Litwin y Stringer, con la finalidad de describir la situación actual con base en los elementos que interactúan entre los descriptores del clima organizacional y destacando la importancia del mismo como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito.

La presente investigación está compuesta por cuatro (04) capítulos:

El capítulo I, compuesto por el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, representado por el Marco Teórico Referencial, está estructurado por los antecedentes y las bases teóricas.

El capítulo III, designado como el Marco Metodológico, donde se expone el tipo de investigación, diseño de la investigación, la población, la muestra, la técnica de recolección de información y la validez y la confiabilidad del instrumento.

El capítulo IV, constituido por el Análisis de los Datos, Interpretación de los Resultados, Conclusiones y Recomendaciones, donde se plasman los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procesan los datos y se presentan en gráficos con sus respectivos análisis; finalmente se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones generadas, partiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la institución estudiada, a fin de mejorar el clima organizacional existente; también se presenta la lista de referencias bibliográficas y los anexos que sustentan esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La organización como constructo, se refiere a aquellas actividades realizadas por dos o más individuos, de manera consciente, estructural y logísticamente coordinadas, que buscan alcanzar eficaz y eficientemente un objetivo común, a través de la comunicación y la cooperación.

En función esto, es importante también considerar, que toda organización está conformada por el grupo humano que hace vida en ella, los recursos con los cuales se realizan las actividades, y el conjunto de fines y objetivos por alcanzar; estos elementos, deben combinarse y relacionarse dinámicamente para coexistir dentro de un mismo sistema.

Por tanto, vale destacar la relevancia de considerar al factor humano dentro del contexto organizacional, pues constituye el motor operativo para producir bienes y servicios, atender clientes, competir en los diferentes mercados y alcanzar las metas globales y estratégicas, y su comportamiento y desempeño, afectará positiva o negativamente la productividad y el accionar de la organización completa. Los también llamados trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recursos humanos, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano, o capital intelectual, son quienes aportan dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. Asimismo, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales; representa la posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones.

Surge pues la necesidad de indagar acerca del comportamiento de tan importante elemento organizacional; sus inicios se reportan a partir de la aparición del enfoque humanista en la administración, en la temprana década de los 30, cuando se aparece una nueva disposición en la administración, conocida como la teoría de Relaciones Humanas, cuyo enfoque estudia las relaciones entre personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos habituales.

Antiguamente, la administración regía sus procesos de producción en la eficacia y la obtención de excelentes resultados en relación a las utilidades de la organización. Sin embargo, aunque estos aspectos influenciaban de manera importante el devenir de toda institución, se hizo inminente analizar el desempeño humano. Así, nacieron nuevas ideas que integraban a los trabajadores para formar equipos eficaces, brindando un trato digno y justo a los empleados y otorgando atención y libertad de participación a cada uno de ellos.

Se considera entonces, que ese desempeño de los actores organizacionales, repercute en la productividad, los beneficios, la consecución de metas y el ambiente de trabajo, también llamado clima organizacional. Al respecto, comenta Arancibia (citado por Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, 2009:1), que “el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”, a lo que agrega Goncálves, (citado por Urdaneta, Álvarez y Urdaneta, ob. cit.:1), que es “el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados”.

Se entiende pues, que el clima organizacional es el medio ambiente, humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo cotidiano, y esto influye por tanto en el desempeño y la productividad de la organización; es por tanto, un componente multidimensional que comprende las estructuras organizacionales, los modos de comunicación, los estilos de liderazgo, entre otros elementos. Está relacionado con el deber hacer del directivo o la alta gerencia, con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con la interacción inter e intra organizacional y con la actividad de cada uno de sus componentes; incluye además las percepciones que tenga cada trabajador respecto a los factores internos y externos que afectan su labor, tanto que al presentarse un clima organizacional alterado y negativo, se distorsiona el desarrollo tanto individual como institucional.

Actualmente, ante los continuos cambios a nivel mundial en esta era de la globalización, los recursos tecnológicos son los que en muchas oportunidades determinan el diseño de los puestos de trabajo, los sistemas laborales y el sentido de pertenencia. Sin embargo, en los últimos años se han venido dando un especial interés al recurso humano, considerándolo como eje principal para la mejora de la productividad y la innovación. Se observa cada vez con mayor frecuencia que las organizaciones se ven en la necesidad de incentivar clima organizacional positivo para mantener un ambiente competitivo y globalizado. Indudablemente, las estrategias sobre la dirección y desarrollo del factor humano son las más importantes, pues permitirán coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al crecimiento personal de sus trabajadores.

Queda claro que en toda organización, intervienen varios factores importantes para su funcionamiento, siendo el recurso humano sin lugar a dudas, el más complicado e imprescindible de todos; y en conjunto con la

cotidianidad, la rigidez o flexibilización de la organización, los grupos de trabajo y los estilos de liderazgo, y la concordancia o discrepancia entre ellos, conforman el clima organizacional, y es como coadyuvante a la adaptación de las personas a su entorno laboral, para que estas realicen satisfactoriamente las actividades inherentes a sus puestos de trabajo. En él, se utiliza como elemento fundamental, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, en vista del papel que están jugando los individuos en el modo en que se desarrolla la organización; tal como lo expresa Méndez (2006), el trabajador no se comporta de acuerdo a las condiciones del medio laboral que lo rodea, sino que su comportamiento depende de cómo él idealiza este medio.

La racionalidad con que aparece definido un cargo o puesto en la estructura organizacional va mezclada en la ejecución del mismo a la percepción subjetiva, a los sentimientos, a las emociones, a las aptitudes y valores de quien lo ocupa. En definitiva en una organización hay compenetración teleológica y axiológica. No basta para cumplir una tarea estar plenamente capacitado. Es necesaria la voluntad el compromiso (p.35).

Traspolando esto a las organizaciones universitarias, se observa como el comportamiento del capital humano frente a la institución, se ve influenciado por múltiples elementos, tales como factores monetarios, económicos, de estructura, de cultura, políticos, seguridad, entre otros, los cuales ejercen un papel importante y determinante en la percepción laboral del trabajador, y por ende, un clima organizacional favorable o desfavorable.

Esto aspectos inciden en el desempeño de la organización y de sus recursos, por lo que es de vital importancia, comprender la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña, a través de sus habilidades y destrezas. Para Chiavenato (2009:359), el desempeño laboral “es el comportamiento del

trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Aunado a esto, deben considerarse las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios que se dan en las organizaciones, relacionados con la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía (Milkovich y Boudreau, citados por Celis, 2006).

Así, el desempeño laboral de los trabajadores se evidencia en el trabajo que abarquen los objetivos de los diferentes grupos jerárquicos, y como ellos lo asumen al permanecer en un área o departamento determinado. Si el trabajo es realizado en diferentes áreas, teniendo como base fundamental la relación y la propagación de información hacia los directivos o la alta gerencia, y hacia los compañeros, se da paso al trabajo interdisciplinario.

En el caso de la Universidad de Carabobo, alma mater de la región central venezolana, como amplia historia y tradición académicas, cuyas autoridades y empleados dan muestra de los elevados estándares de calidad con los que se llevan a cabo todos los procesos institucionales, se trata de una muestra de organización y eficacia gerencial. Dentro de la misma, se articulan diversos vicerrectorados, unidades, direcciones y coordinaciones, que se encargan de todos los aspectos concernientes a la vida y labor universitaria.

Más específicamente, se destaca el Despacho del Secretario de la Universidad de Carabobo, en donde realiza funciones de naturaleza directiva-ejecutiva en materia de acopio de información y divulgación de la vida universitaria, coordinando, controlando y ejecutando las atribuciones que le sean asignadas por la Ley de Universidades, reglamentos y por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo. Su objetivo general es contribuir a la divulgación de información acerca de la vida universitaria,

ejerciendo la Dirección de la Secretaría del Consejo Universitario, dando a conocer sus resoluciones, velando por el cumplimiento de las atribuciones asignadas por la Ley de Universidades, reglamentos y por el Consejo Universitario en materia de su competencia, a fin de garantizar un sistema de información integral y eficiente en la institución.

Esta instancia, como en toda unidad gerencial, incentiva el mejoramiento continuo y desarrollo de su personal a fin de brindar y mantener una excelente comunicación entre todos sus trabajadores, lo cual propicia un ambiente laboral favorable, con un alto nivel de motivación y lo que deriva en una mejor productividad y el logro asertivo de sus objetivos y metas.

Sin embargo, tanto en el despacho como en sus dependencias, se observan algunos aspectos que pudiesen estar relacionados con un clima organizacional poco favorecedor para el desempeño laboral de su personal, evidenciado a través de retardos en las horas de llegada, ausentismo y falta de permanencia en el sitio de trabajo en horas laborales, retardos en la entrega de asignaciones y documentación requerida, fallas en la comunicación e intercambio de información de índole laboral, entre otras cosas, lo que ha traído como consecuencia desmotivación, carencia de iniciativa entre los trabajadores, disminución del sentido de pertenencia y errores en la comunicación entre los empleados y el Coordinador del Despacho.

Se trata así de una situación que afecta los resultados y consecución de las metas planteadas, además de acrecentar la generación de un clima organizacional tenso, ambiguo y contraproducente, que perturba las relaciones internas y externas, y el desempeño del recurso humano que allí labora, impactando de manera negativa en todos aquellos procesos que son desarrollados en y desde el mencionado despacho.

En atención a lo anteriormente descrito, surge la necesidad de formular las siguientes preguntas de investigación:

¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral percibido por los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo?

¿Cuáles son los factores (internos y externos) que influyen en el clima organizacional del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas presentes en el clima organizacional del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo?

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

Describir los elementos del clima organizacional presentes en el Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo.

Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo.

Establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo.

Justificación de la Investigación

Se considera que el problema en estudio es de primordial relevancia, puesto que ha permitido, observar desde la fuente primaria, las características del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, lo cual deja a conocer la problemática existente respecto a ciertas deficiencias generadas entre los trabajadores; por otra parte, el presente trabajo tiene relevancia científica, puesto que ha conllevado a la aplicación de los lineamientos efectivos basándose en una sistematización preliminar para lograr los objetivos planteados conduciendo al logro del objetivo general y con ello a la solución del problema.

Además, se considera de suma importancia la realización de la presente investigación, contribuirá a proponer cambios o mejoras en el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores y el progreso de la organización, en virtud que se pretende lograr una mejoría notable en el clima organizacional, basado en un ambiente de mayor comunicación y mejor interacción, lo cual daría origen a la conformación de equipos de trabajo unidos hacia las metas, pues al darle importancia a las personas.

En el contexto metodológico, los resultados de la presente investigación se apoyarán en la aplicación de técnicas y métodos específicos

de investigación válidos para los efectos del estudio, como lo es la aplicación de un instrumento tipo cuestionario. En el contexto práctico, los resultados que se obtendrán podrían estar orientados a estrategias para fortalecer si fuera necesario el clima organizacional en el Despacho del Secretario de la Universidad de Carabobo para que se pueda construir una personalidad propia coherente con los nuevos desafíos.

Este estudio podrá servir como punto de partida para otras investigaciones que pretendan ofrecer a las organizaciones las posibles soluciones a sus problemas de clima organizacional. Por las características propias de este trabajo de investigación, podrá ser usado como antecedente de otras investigaciones de temas relacionados, además de servir de medio de información a estudiantes y a la población interesada en indagar sobre el clima organizacional, contribuyendo así como apoyo documental a una de las secciones de hemeroteca que se encuentran presentes en la Universidad de Carabobo, una vez finalizado y aprobado dicho estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizarán diferentes consultas bibliográficas, que permitirán describir los fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo del tema. A continuación se describen un conjunto de aspectos y distintos enfoques teóricos, resultantes de la revisión de textos seleccionados que tienen que ver con el problema planteado, así como sus antecedentes.

Antecedentes de la Investigación

Con la finalidad de sustentar teóricamente la presente investigación, ha sido necesario indagar y apoyarse en anteriores estudios relacionados al tópico de interés, con la finalidad de contar con bases conceptuales que permitan orientar al futuro lector y al autor hacia la obtención de los objetivos del estudio, tal como dice Arias (2006:106), los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Con esto, se procura ofrecer información relevante sobre lo que se sabe del tema, producto de investigaciones donde se ha aplicado el método científico.

Primeramente, Torres (2012), en su trabajo de investigación titulado **“Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 “Fray Bartolomé de las Casas”**, desarrollado para optar al título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, buscó a través de su objetivo general, analizar el ambiente laboral como base de una adecuada convivencia en el trabajo. La misma estuvo basada en una metodología descriptiva, cuyo

método deductivo tomo como técnica para recolectar la información, la encuesta y la entrevista. La población quedó representada por un total de 124 trabajadores, y una muestra con el total de empleados debido a su magnitud.

Dentro de las conclusiones obtenidas por el autor; el estudio representó un aporte significativo para dicha dependencia, pues demostró que la satisfacción y el clima laboral, entre otras cosas, incidían en los resultados de la gestión organizacional y en los servicios de calidad brindados por esta casa de salud, por lo que recomienda el autor, establecer ciertos mecanismos y acciones de mejoramiento que permitan desarrollar con un mayor nivel de productividad las actividades de los servidores y trabajadores. Entre estas acciones podemos mencionar el mejoramiento de los canales de comunicación, manejo y socialización de herramientas administrativas y actividades de recreación.

Este estudio, tiene estrecha relación con la investigación que se realiza, ya que busca mejorar el clima organizacional mediante el uso de estrategias, tales como cursos, seminarios, talleres y charlas, con el objeto de conseguir el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Seguidamente, Navas (2011), en su trabajo de investigación denominado **“Clima Organizacional Percibido en los Trabajadores de una Empresa del Ramo Textil”**, como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo general diagnosticar el clima organizacional percibido en los trabajadores de una empresa del ramo textil. Esta investigación se enmarcó en el diseño de campo, con tendencia a un estudio descriptivo, ya que permitió no sólo observar sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de esas indagaciones.

En cuanto a la población en estudio, fue de un total de 63 trabajadores y se tomó como muestra el total de empleados de la misma debido su magnitud, entre las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos fue utilizada como técnica en esta investigación la encuesta, de igual forma se aplicó como instrumento el cuestionario. De acuerdo a los resultados obtenidos, el autor concluye que la organización debe implementar cambios y propuestas en la planificación gerencial para mejorar el clima organizacional.

También destaca el investigador, que la capacitación en todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones y una fuente de bienestar para el personal y la organización porque logra en las personas actitudes positivas, promueve la comunicación a toda la organización y aporta el mejoramiento de las relaciones entre jefes – subordinados, creando confianza para la toma de decisiones y solución de problema; por lo que la autora recomendó promover a través de charlas la importancia de la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, la identidad organizacional y valores como aspectos fundamentales en la estructura.

La relación de este antecedente con el presente estudio, se basa en que dentro del análisis del ambiente laboral se deben realizar procedimientos o recomendaciones que lleven a un buen logro de un excelente clima organizacional, siendo este un acompañamiento necesario. Es decir, toda actividad administrativa requiere de un buen ambiente laboral, motivador para lograr los objetivos planteados, además de realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de evaluar fortalezas y debilidades para mantener un ambiente equilibrado.

De igual forma, De Ponte (2011), en su trabajo de investigación **“Análisis del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral en “Partners de**

SAP", en el estado Carabobo, optó a la titulación de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia, de la Universidad de Carabobo, estableció como objetivo general el analizar el clima organizacional en la satisfacción laboral en el mencionado establecimiento. La investigación fue basada en la metodología de tipo campo con nivel descriptivo, en la que se empleó un análisis DOFA para identificar los elementos involucrados; igualmente se tomo como técnica la encuesta y el instrumento basado en una escala tipo Liker.

La población fue conformada por un total de 10 empresas a nivel regional, de las cuales tomo 3 empresas para establecer la muestra de estudio. Dentro de los resultados obtenidos por el autor, se estableció que buena parte de los problemas presentes en la organización estaban directamente relacionados a aspectos vinculados con el clima organizacional en la satisfacción laboral, y de acuerdo a esto, concluyó que la satisfacción laboral aumenta, cuando los trabajadores reciben apoyo de sus supervisados o coordinadores en las tareas que realizan, conflictos que se le presenten.

Destacó igualmente, que la comunicación es un punto clave para mejorar el clima organizacional, porque las personas que se comunican efectivamente pueden trabajar alineados para alcanzar los objetivos y también mejoran las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Además, el autor considera las oportunidades de asenso dentro de la organización, ya que esto le permite al trabajador ir alcanzando nuevas metas que aumenten su satisfacción Laboral. Por otra parte una organización donde se les brinden oportunidades a los trabajadores de crecer profesionalmente propicia un clima laboral agradable.

La indagación tomada como antecedente tiene estrecha relación con la investigación que se realiza, ya que se pueden realizar un análisis DOFA para identificar los elementos involucrados con relación al desempeño

laboral; ya que para conservar un buen clima laboral, este debe permitir que las personas que trabajen con emoción para alcanzar los objetivos y las metas trazadas por la organización o institución; les permita sentirse a gusto con las tareas que están realizando. Se ha observado que aun cuando las personas estén a gusto con su salario, consideran que existen otros factores como las relaciones interpersonales, el valor que le da la empresa al empleado entre otras cosas que consideran que deben ir de la mano para poder decir que realmente están satisfechos.

También, Zapata (2013), desarrolló un estudio titulado “**Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior**”, quien para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. El mismo tuvo como objetivo general indagar el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior, a través del estudio de las seis (06) dimensiones presentes, con el fin de proponer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos. Esta investigación se enmarcó en una investigación de carácter descriptivo de campo; aplicándose además un instrumento de recolección de información con treinta (30) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuesta en escala de Likert que permitió obtener los datos necesarios para conocer la realidad de la Institución.

La población estuvo compuesta por ochenta y un (81) trabajadores, tomándose una muestra para aplicar el instrumento de veinte (20). De acuerdo a los resultados obtenidos el autor realizó comparaciones de las debilidades y fortalezas encontradas y se llegó a la conclusión de que el clima organizacional es una cuestión que depende en gran parte de las condiciones que presenta la organización a sus trabajadores y de la forma como estos perciban tales condiciones, por lo cual se puede decir que el

clima organizacional no va a depender solo de una parte u otra, sino que van a la par empresa-trabajador.

Su aporte como antecedente es que resalta el análisis del clima organizacional en el desempeño laboral por medio de la identificación de las debilidades y fortalezas con la cual se llegan a las razones por las cuales algunos trabajadores no se sienten a gusto con las tareas y/o funciones que desempeña en el puesto de trabajo y lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la Institución.

Bases Teóricas

Las bases teóricas del presente estudio son el producto de una revisión de las teorías vinculadas con los componentes al clima organizacional lo que permitirá realizar una confrontación entre la teoría y la realidad estudiada, pues ello finalmente permitirá realizar un análisis del estudio. Según Arias (2006:107), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Teoría del Clima Organizacional (Litwin y Stringer).

Litwin y Stringer (citados por Acosta y Venegas, 2010), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Estos investigadores definieron un concepto propio de clima organizacional, como referido a un “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (Litwin & Stringer, 1968).

La teoría del clima organizacional, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

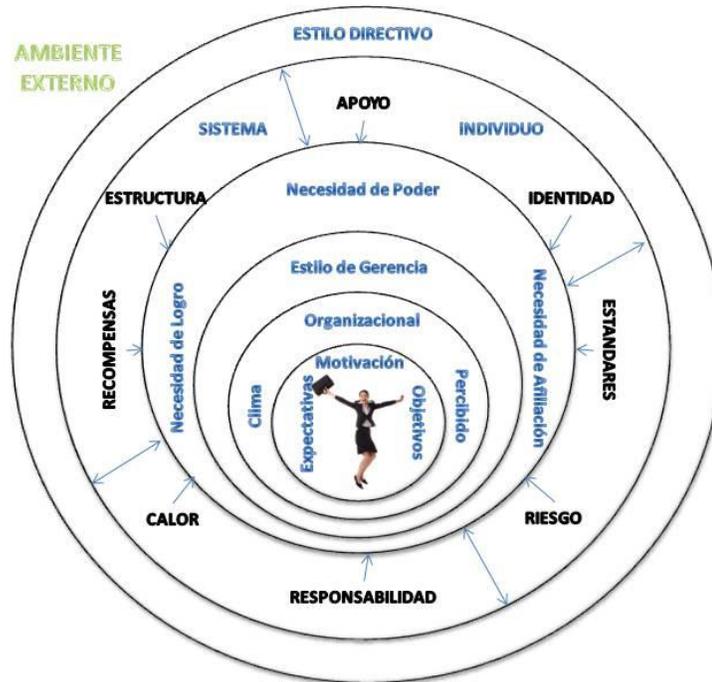
- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables. (Kolb, 1977).

De esta manera, estos teóricos postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

El modelo presentado por estos autores presenta a la organización como un sistema abierto en el cual existen varios elementos influyentes. A continuación el modelo (Ver figura N° 1).

Figura N° 1. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Clima Organizacional y Motivación. Litwin y Stringer (1968:46)

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida como la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Desde la perspectiva teórica, la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de maneras de los cuales se vale la administración de la organización para dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. Esta división del trabajo, permite la coordinación y como consecuencia lógica la obtención de objetivos, definiendo además las relaciones dentro de la organización.

En consecuencia, la estructura como una dimensión del clima organizacional forma en los miembros un modelo explicativo de el porqué de la departamentalización, las normas, políticas y procedimientos implícitos en el desempeño de sus actividades. Pero también, de acuerdo a la configuración de la organización puede percibirse que la estructura es un obstáculo para el desarrollo de sus labores.

2. Responsabilidad. Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca del sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida como la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, no tener doble chequeo en el trabajo, conociendo con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. La responsabilidad, está directamente relacionada con el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que el compromiso del resultado está en ellos.

De ahí que, en el contexto organizacional, la responsabilidad es un término que hace referencia directa al conjunto de obligaciones y compromisos, que surgen como consecuencia de las actividades realizadas en las mismas, lo que implica un componente personal, laboral y

organizacional. Es inherente a la voluntad personal de llevar a cabo las funciones o actividades asignadas dentro de los parámetros de efectividad requeridos por la empresa. Implica un compromiso voluntario de retribución por parte del individuo hacia los entes con los que interactúa manteniendo un equilibrio entre los intereses de estos últimos y los intereses empresariales. La responsabilidad en el ámbito organizacional está directamente relacionada con la delegación de autoridad y la descentralización, pues para que se cumplan a cabalidad las funciones asignadas, es necesaria una cuota de autoridad proporcional a las mismas.

3. Recompensa. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo bien hecho. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo. Por lo general en las organizaciones las recompensas se establecen mediante mecanismos como los contratos de trabajo o las convenciones colectivas. En el caso de las empresas en estudio, el sistema de recompensas monetarias y sociales se da mediante las denominadas convenciones colectivas.

4. Riesgo. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Se trata de la percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. Al respecto, Robbins y Judge (2009), indican que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos

propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

En cuanto al desafío, las organizaciones empresariales continuamente realizan esfuerzos, con el objetivo de conseguir optimizar todos sus procesos, en función de aumentar su productividad; es una característica generalizada la planificación y ejecución de estrategias de aumentar la competitividad en todos los ámbitos del acontecer organizacional.

Todo lo anterior, se ve plasmado en lo expresado por Drucker (citado por Gutiérrez, 2010), para quien el éxito empresarial exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño de la empresa. En este orden de ideas, por la imperiosa necesidad de las organizaciones de ofrecer productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución e inserción en el mercado, se requiere de un alto grado de competitividad. Así, la competitividad en el sector de los alimentos permite a empresas mantener controladas todas variables inherentes al quehacer organizacional a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos.

5. Relaciones / Calor. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. En cuanto a las relaciones, es necesario acotar que surgen como producto de la estructura organizacional y de la interacción personal de los miembros de la empresa. De ahí que la tendencia a interactuar es un hecho inherente a la vida en sociedad dentro de una organización e implica una multitud de factores.

Al hablar de relaciones interpersonales, la definición más común es la que se refiere a una unión de seres humanos, que conviven y se relacionan siguiendo normas y leyes comunes. Entonces, los miembros de una organización en general conviven bajo un marco de principios y normas determinados por la estructura y por factores como la autoridad. Por otra parte, resulta necesario señalar en que los grupos informales, las relaciones se generan a partir de la amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación / Apoyo. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de amistad de parte de los directivos y de otros empleados del grupo; constituye el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Desde el inicio de la humanidad la cooperación como principio de intercambio ha desempeñado un papel relevante en la existencia de los seres vivos.

Particularmente, los seres humanos por socialización siempre han necesitado a sus semejantes para enfrentar las incidencias impuestas por el contexto; dentro de los modelos de asociación que ha implementado el hombre en el transcurrir del tiempo para hacer frente a diversas necesidades, está la cooperación.

Asimismo, ésta se orientaría hacia la búsqueda de una sociedad más justa, donde el recurso humano en las áreas de producción, comercio y en cualquier otra actividad económica sea reconocido como el elemento más importante de la relación pudiendo ser igual o superior al capital.

7. Estándares de Desempeño. Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los

estándares que se han fijado para la productividad de la organización. Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Dentro del contexto organizacional, los estándares representan el estado de ejecución deseado. Uno de los estándares más comunes dentro del medio organizacional, es el que mide el desempeño laboral, éste busca normalizar la ejecución de las actividades dentro de parámetros de tiempo y efectividad.

8. Conflicto. Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Este aspecto incluye el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, y el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. También se puede decir que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo dentro de organización, implica el reconocimiento y el respeto como ser humano, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, que determinan que el individuo se sienta identificado con la misma, es decir se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa. Para finalizar, se puede concluir que es una forma de apego a los rasgos distintivos de la identidad

cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente.

En conclusión, las dimensiones del clima organizacional proporcionan información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, a través de percepciones de la realidad que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. De la misma manera, conforman los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización y son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional.

Clima Organizacional

Debido a la importancia del ambiente de trabajo en donde se desarrolla el recurso humano en beneficio de la productividad, desde hace más de dos décadas el clima organizacional ha despertado el interés de los estudios gerenciales, pues guarda estrecha relación con las percepciones que comparten los integrantes de una organización con su espacio laboral. Para esto, se requiere contar con mecanismos de medición periódica a fin de evaluar a cada actor organizacional, su filosofía y los problemas de comunicación que pueden estar presentes.

Su constructo tiene que ver con las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto a las características del ambiente laboral. Según Chiavenato, (2008:63), el clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que, perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento”. Esto quiere decir, que el ambiente laboral va a depender de cómo las personas observan su entorno laboral. Si el clima es malo, el personal sentirá menor disposición para ejecutar las labores, pero si el clima es bueno, las personas se sentirán comprometidas para el logro de sus funciones.

Importancia del Clima Organizacional.

Dentro del clima de una organización, se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; es por esto, que es tan importante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización; al respecto Brunet (citado por García, 2009), plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización, a saber:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p. 20).

De esta forma, el administrador puede controlar de cierta forma la determinación del clima, y administrar su organización de una manera más eficaz y eficiente. Un clima positivo, propiciará una mayor motivación y por ende, una mejor productividad por parte de los trabajadores, además de potenciar su compromiso y lealtad hacia la organización.

En este sentido, el clima organizacional actúa como filtro por donde pasan fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) o factores y estructuras del sistema organizacional. Por tal razón, al evaluarlo, se mide la forma como es percibida la organización, a partir de los siguientes elementos:

- Las características del medio ambiente de trabajo ya que estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra dentro de una misma empresa.

Considerando esto, todo gerente debe estar en capacidad de identificar el clima organizacional que se encuentra dentro de su empresa, en pro de un clima estable que favorezca tanto a la productividad como a los miembros de la misma.

Características del Clima Organizacional

Taguirí (citado por Brunet, 1987), presenta algunas características propias del concepto de clima organizacional:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, sin embargo puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es un fenómeno exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Cuadro N° 1. Características del Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo Explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
	Proceso de toma de decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
Proceso de influencia	
<ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	Proceso de control
	<p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.
Proceso de establecimiento de objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca 	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Cuadro N° 2. Características Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo Paternalista

Métodos de mando		Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.		Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales		Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 		<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Proceso de influencia		Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
		Proceso de control

<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 		<ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre. • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
Proceso de establecimiento de objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 		

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Cuadro N° 3. Características Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

Métodos de mando		Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.		Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales		Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. • Las actitudes son generalmente 		<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. • Puede darse un poco de

<p>favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 		<p>distorsión y de filtración.</p>
<p>Proceso de influencia</p>		<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. 		<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p>		<p>Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. 		

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en Grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Cuadro N° 4. Características Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en Grupo

Métodos de mando		Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.		Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales		Modos de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene plena confianza en sus empleados. • Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. 		<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. • No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia		Proceso de toma de decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. 		<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos		Proceso de control
<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. • Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

Propiedades del Clima Organizacional

En los análisis realizados sobre clima organizacional, se han sugerido un grupo de propiedades que interactúan para formarlo. Sin embargo, no se ha descubierto de que consta este grupo, a pesar de haberse efectuado muchas investigaciones con el propósito de identificar tales propiedades; no existe un número exacto de estas debido a que cada organización tiene sus propias características.

De acuerdo a Halpin y Crofts (citados por Chiang, Martín y Núñez, 2010), existen ocho propiedades del clima organizacional a ser consideradas para su análisis y comprensión.

Cuadro N° 5. Propiedades del Clima Organizacional

Elementos	Descripción
Solidaridad	La percepción, por parte de los empleados, de que se estén satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una.
Consideración	La percepción, por parte de empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos lo tratan como seres humanos y hacen algo en términos humanos.
Producción	La percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
Distanciamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es la distancia emocional percibida entre gerente y subordinado.
Desinterés	Percibir que solo hay que "llenar el expediente" para completar una tarea.
Impedimento	La sensación por parte del individuo de que se le carga de trabajo para que no esté ocioso.
Intimidad	Disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran dentro de toda la organización.
Confianza	Cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para "Tener en marcha la organización".

Fuente: Báez (adaptado de Halpin y Croft, ob. cit.).

Efectos del Clima Organizacional

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

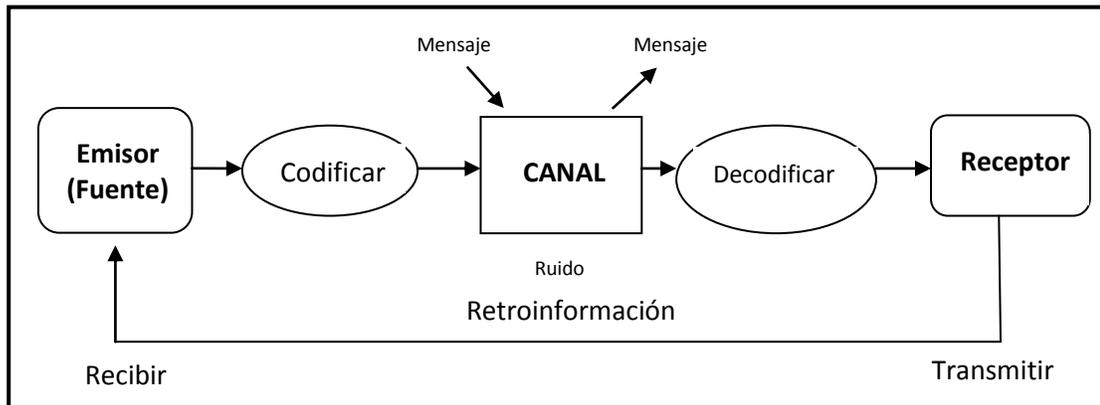
- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Comunicación

El concepto de comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información; pero la definición más completa es la del autor Alcaraz (2000:53) quien establece que la comunicación es “la interacción lingüística que, regida por máximas reglas ejercen recíprocamente los interlocutores que negocian en torno al contenido de un tema o de una materia, con el fin de intercambiar información, expresar opiniones y sentimientos, solicitar ayuda, etc”.

Según Stoner et als (2006:577), “para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, un canal y un mensaje”; de hecho, la comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. El proceso de la comunicación se puede observar en la figura N° 2.

Figura 2. Esquema del Proceso de Comunicación



Fuente: Stoner, J., Freeman E. y Gilbert D. (2006)

Descripción de los elementos que conforman el proceso de comunicación.

a) *Emisor*: Es la fuente del mensaje o el que inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como el propósito de comunicárselo a otra persona o a varias.

b) *Receptor*: Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber uno o varios receptores. Siempre se debe tomar en cuenta que, si el receptor no capta la información, no hay comunicación alguna.

c) *Canal*: Es el medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor de la información.

d) *Mensaje*: Es la información codificada que el emisor envía al receptor a través de cierto canal establecido previamente.

e) *Codificación*: Se presenta cuando el emisor traduce la información que se transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos.

f) *Decodificación*: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos: el receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo.

g) *Ruido*: Es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que sea. El ruido se puede presentar en el canal de la comunicación o en el método de transmisión. Éste puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente), y se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

La retroalimentación o retroinformación puede darse o no en el proceso de comunicación, ya que ésta depende netamente del receptor y del uso que le dé a la información transmitida.

Estos elementos son claves en cualquier proceso de comunicación, pero dependiendo de los componentes que se estén presentes y de la finalidad, se puede tipificar el proceso comunicacional.

Toma de Decisión

Según Koontz y Weihrich (1970), definen la toma de decisiones como la

“selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación”. (p. 192)

Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial, ya que permanentemente deben determinar qué hacer, quién lo hará, cuándo y dónde lo hará y a veces incluso cómo se le

hará. No obstante, la toma de decisiones es apenas uno entre los varios pasos de la planeación, aun si se le realiza rápidamente y sin mayor reflexión o sin su influencia sobre las acciones dura sólo unos cuantos minutos.

Desempeño Laboral

Se denomina desempeño laboral, a todas las actividades y funciones que desarrollan los trabajadores de una organización determinada en los diferentes centros o departamentos de trabajo. En el desempeño del personal se debe tomar en cuenta el nivel de conocimiento, la habilidad, actitud y características personales, donde se establezcan patrones para factores tales como la formación, la experiencia, la inteligencia, la personalidad y la fuerza física, cabe destacar lo señalado por Robbins (2002: 165) “La mayoría de las organizaciones alientan o incluso requieren que los empleados pasen por una capacitación para mantener sus habilidades actualizadas.”

El desempeño laboral se ve afectado por las capacidades de los empleados, tal y como lo afirma Chiavenato (2000: 356) “El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara.” y en concordancia con lo expuesto por el autor Robbins (2002: 387), “Los individuos necesitan tener las habilidades y el talento necesario para hacer el trabajo en forma adecuada. Si no tienen habilidades y no están capacitados, su desempeño mermará.” El desempeño laboral siempre va unido a la satisfacción laboral, donde el empleado o trabajador se sienta contento con las labores realizadas, en el cual no exista presión, es decir que el trabajo pueda ser realizado con agrado y sea reconocidas las labores por muy pequeñas que sean. Mediante esta técnica se puede lograr que el trabajador se identifique con la organización, obteniendo mayor desafío en el trabajo, responsabilidad, autonomía, autoridad y en general una planificación adecuada. No obstante, otro aspecto

a considerar en el desempeño laboral es el que expone Robbins (2002: 36), quien señala que “Una herramienta crítica de los gerentes efectivos es la capacidad de entender y predecir el comportamiento de la gente en las organizaciones”, es decir que la gerencia está ligada directamente con el comportamiento organizacional, y este es factor que influye en el desempeño laboral.

En el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.

La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.

El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta muy útil porque puede analizar toda la información que se posea sobre una institución o área funcional,

evaluando tanto los aspectos internos, es decir sus fortalezas y debilidades, como los externos, representados por las oportunidades y amenazas del entorno. Su nombre se debe a cuatro elementos de análisis a saber: la “D” se refiere a las debilidades, la “O” las oportunidades, la “F” se refiere a las fortalezas, y la “A” hace alusión a las amenazas existentes sobre la organización. La DOFA permite conocer: ¿Qué es lo que la institución o área hace excepcionalmente bien? ¿Qué es lo que no hace tan bien? ¿Cuáles son los puntos débiles de la institución o área analizada? ¿Cuáles son los puntos fuertes? La DOFA es uno de los medios que permite sostener una visión más objetiva de la situación de la organización.

Según Kotler p. (2001) citado por Rey (2013):

El análisis DOFA es una herramienta que sirve para determinar el análisis situacional tanto interno como externo. En el análisis estratégico interno de una organización se estudian las fortalezas y las debilidades y en el análisis estratégico externo se tomarán en cuenta las amenazas y oportunidades que inciden en dicha organización (p. 728).

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en diferentes unidades de análisis como procesos, productos, divisiones o secciones, entre otros. A los fines que nos ocupa, la DOFA puede ser empleada en la fase de diagnóstico o DNA, con el fin de determinar el estado actual de una institución o situación, en función de sus aspectos esenciales de funcionamiento, tanto en el plano de las realizaciones, como en el de las problemáticas a que se ve sujeta, donde se podrán visualizar aspectos que deberán ser atendidos por la vía de la capacitación.

El ejercicio de la DOFA pasa por enfocarse en los factores clave para el éxito, en consecuencia debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas

al compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas del exterior. En el primer caso se deben explicitar las fortalezas (realizaciones) y las debilidades (áreas internas de oportunidad) sobre las cuales se tiene algún control. En el segundo caso, la parte externa (contexto) mira las oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que se deben enfrentar. Es necesario desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar es oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las que se tiene poco o ningún control.

La información de una DOFA se registra en un formato de nueve cuadrantes, tal como se ilustra a continuación:

Figura N° 3. Formato de Matriz DOFA

MATRIZ DOFA AREA: "X"	FORTALEZAS F1... F2... Fn.../	DEBILIDADES D1... D2... Dn.../
OPORTUNIDADES O1... O2... On.../	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Aprovechar oportunidades superando debilidades o haciéndolas más relevantes
AMENAZAS A1... A2... An.../	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DO Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Rey Nerza (2013)

Así pues, las fortalezas representan precisamente el enunciado de una fuerza, de un logro alcanzado, que pueda considerarse como consolidado, esto es, que ya constituya parte integral de la actividad de la institución, con pocas o ningunas posibilidades de perderse. Se refiere a las actividades internas de la organización que se llevan a cabo especialmente en forma adecuada: las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, mantenimiento,

recursos humanos, producción, investigación y desarrollo de un negocio, deben auditarse con el objeto de identificar y evaluar las fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas, estableciendo un enfoque de gerencia estratégica. A tales efectos, deben efectuarse preguntas como: ¿destaca por una mano de obra experimentada, o por la facilidad de acceso a las materias primas?, ¿las actividades se realizan dentro de la organización o el área, o se subcontrata?

En contraste, una debilidad es la falta de una fuerza en una disciplina, una descripción de un problema, de un aspecto en la labor que se debe buscar mejorarse, para estar en condiciones de lograr completamente sus propósitos. Al evaluar las debilidades es necesario tener en cuenta que áreas impiden seleccionar o implantar estrategias que permitan desarrollar la misión de la empresa.

Paralelamente, existen las oportunidades, las cuales constituyen una situación que estará ocurriendo en el contexto de la institución, dentro del horizonte de planeación seleccionado, y que puede aprovecharse para apuntalar el desarrollo de la organización. Para conocerlas debe cuestionarse: ¿se está produciendo algún desarrollo tecnológico, o cambios que posibiliten una mayor eficiencia en el desempeño? ¿Podrían utilizarse los activos o recursos disponibles de una manera más asertiva? ¿Cuáles son las mejores oportunidades para expandir las actividades de la empresa? Al evaluar las oportunidades, debe existir la mayor objetividad posible, dado que de ello dependerá su aprovechamiento.

Por su parte, una amenaza es una condición que está ocurriendo en el contexto de la organización, dentro del horizonte de planeación seleccionado, y que puede obstaculizar su funcionamiento o el logro de sus propósitos si es que no se ejecuta alguna acción revertirla. Para conocerlas,

debe preguntarse: ¿Cuáles son las mayores amenazas que enfrenta el entorno? ¿Qué situaciones representan altos riesgos para el área o departamento? ¿Cuál es el riesgo en un hecho específico?

Finalmente, conviene recordar que este tipo de análisis no es estático, dado que se examinan las interacciones entre las características particulares de una institución o área de ella y el entorno en el cual se encuentra inmersa, razón por la cual debemos estar alertas a su permanente actualización. A modo de ilustración se incluye un ejemplo de matriz DOFA en la sección de anexos, donde se puede apreciar las estrategias que se derivan de las diversas combinaciones que admite la herramienta.

Definición de Términos

Administración de Recursos Humanos: Es la función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa.

Ambiente de Trabajo: Se concibe como el medio que integra la organización donde sus miembros interactúan entre sí, evolucionando en beneficio de la eficiencia y de la productividad.

Ausentismo: Vendría a ser las faltas continuas al trabajo, representadas por ciertos factores, tales como: el número de trabajadores, periodo determinado, y ocasiones especiales (permisos y reposos).

Clima Organizacional: Es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

Comunicación: Es la relación verbal que existe entre dos o más personas, quiere decir intercambio de ideas y pensamientos.

Conflicto: Se define como el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente algo que le interesa, o que está a punto de afectarlo.

Desempeño: Etapa durante la cual los miembros de un equipo trabajan con eficacia, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Efectividad: En psicología de trabajo, la relación entre esfuerzo y resultado o rendimiento. Tiene significado motivacional.

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Ética: Son valores que se obtienen de un aprendizaje o enseñanza (moral).

Inter Organizacional: (Comunicación Externa) se refiere a la forma en que las empresas asociadas gestionan sus relaciones entre sí y sus clientes.

Intra Organizacional: (Comunicación Interna) es toda la comunicación que se genera dentro de una organización.

Liderazgo: Es el poder que tiene una persona para influir en otras, es el guía de un grupo.

Motivación: Los factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Necesidades: Es la carencia de algo palpable o no.

Organización: Asociación de personas o empresas, de manera formal o informal, en razón de lograr objetivos en común.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Trabajo en equipo: Número reducido de personas con capacidades complementarias, con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia al diseño de la investigación, tipo de estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información que se van a utilizar. Según Balestrini (2006):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos (p.126).

Cabe destacar, que la investigación comprende la metodología que enmarca la tipología, diseño, el espectro poblacional de los elementos en estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, al referido estudio, el diseño de investigación según Hurtado (2012):

El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos (y de experimentación en el caso de las investigaciones confirmatorias y las evaluativas), que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas (p.155).

De acuerdo a esto, el diseño en la cual se inspira esta investigación es el diseño de campo, ya que la información se obtendrá de fuentes vivas o directas en su contexto natural. Al respecto, la Universidad Pedagógica

Experimental Libertador, UPEL (2011), establece que la investigación de campo consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18).

Así, esta investigación se considera de campo, ya que estará enfocada a realizarse en un ambiente propio, donde ocurre el fenómeno a evaluarse por las fuentes primarias. Al respecto, Arias (2006), expone que la:

Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar la variable, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existente (p. 31).

Aunado a lo anterior, los estudios de campo permitirán recoger datos en forma directa de la realidad donde se presentan en el acontecimiento.

Tipo de Investigación

De acuerdo al tema de investigación que se plantea, referido a un análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, y en función de los objetivos planteados, se incorporará el tipo de investigación denominado descriptivo, donde el propósito según Hurtado (2012:109), “es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador”.

Así mismo, el diseño incluirá una investigación documental, ya que se realizará una revisión bibliográfica y de documentos que fundamentarán el marco teórico del estudio. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2011:20), explica que se trata de un “estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

Población y Muestra

En cuanto a este aspecto, Tamayo y Tamayo (2009), señala que población es la:

Totalidad del fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p. 176).

Seguido a esto, se considera a la población como el conjunto de elementos que tienen una característica similar o igual en relación al objeto de estudio, la población estará constituida por cuarenta y cinco (45) trabajadores de diferentes departamentos y cargos que se encuentran en el Despacho de Secretaría y sus Dependencias.

A continuación se describirá la población mediante una tabla para reflejar su distribución en las diferentes dependencias.

Cuadro N° 6. Distribución de la Población

Oficinas	Cantidad
Despacho del Secretario	19
Dirección del Consejo Universitario	16
Oficina del Cronista	1
Coddeciuc Valencia	1
Coddeciuc Aragua	3
Oficina de la Secretaría Aragua	5
Total	45

Fuente: Báez (2015)

En atención a lo señalado, se puede decir que la población en estudio es finita y tiene características muy comunes. Según Ramírez (2010:63), una población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”. Debido a que la población en estudio estará formada por cuarenta y cinco (45) individuos, esta cantidad pasara a formar parte de la muestra ya que es una población pequeña, convirtiéndose en una población censal.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010:330), “son las distintas formas o maneras de obtener la información, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información”. En consideración a esto, la presente investigación utiliza como técnica la encuesta, que de acuerdo a los mismos autores, se define como “el conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una

muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechos” (p. 326), refiriéndose a una serie de afirmaciones que se aplican a un grupo específico de personas con el fin de obtener datos de manera directa sobre un tema, permitiendo a su vez un análisis preciso del mismo. Esta técnica se emplea enmarcada en la figura del cuestionario escrito como instrumento, por ser un método que permite recoger gran cantidad de datos individuales, los cuales servirán como la base de medición cuantitativa y el análisis estadístico.

Se procedió a realizar el cuestionario, constituido por un formulario cerrado, compuesto por cinco (5) alternativas, con afirmaciones redactadas en forma clara, corta y concisa, donde el encuestado sólo podrá seleccionar una de las alternativas presentadas. Asimismo, se utiliza como método de medida la escala tipo Likert, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010:332), “es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto”. Se aplicó el instrumento a los cuarenta y cinco (45) empleados de la muestra seleccionada del Despacho y sus Dependencias. Las alternativas de respuesta serán 5, las cuales son:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

Validez

Palella y Martins (2010:160), definen a la validez “como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. Establecen además, la existencia de varios tipos de validez de un instrumento; señalan a la validez de contenido como “un método que trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir.” (p 160). En cuanto a la validez de constructo, permite

verificar que “los distintos indicadores para realizar un instrumento son el producto de una buena operacionalización” (p. 166).

En este sentido, recomiendan determinar la validez a través de una técnica del juicio de expertos, la cual se realiza entregándole a tres, cinco o siete expertos en la materia objeto de estudio y en metodología un ejemplar del instrumento que será aplicado, con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación y sus respectivas variables.

En el caso de esta investigación, el instrumento será sometido a juicio de expertos para determinar su validez, en donde tres (3) expertos inspeccionaron cada una de las partes del instrumento, para brindar a la investigadora observaciones y/o sugerencias en cuanto al modo de abordar las variables.

Confiabilidad

La confiabilidad es definida por Palella y Martins (2010:164), “como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos”. Un instrumento es determinado confiable cuando es aplicado varias veces a la misma persona en circunstancias diferentes y los resultados obtenidos son aproximadamente los mismos.

Igualmente, Babbie (1999) la define como “el hecho de que un determinado instrumento aplicado repetidamente al mismo sujeto arroje cada vez el mismo resultado”. En este caso se realizó una prueba piloto a 20 personas de la población no pertenecientes a la muestra definitiva. Posteriormente a los resultados de la prueba se le aplicó el Alpha de Crombach para calcular el coeficiente de confiabilidad. El cual es definido por Palella y Martins (2010: 168), como el que “permite establecer el nivel de confiabilidad que es junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala de tipo Likert”.

El coeficiente de Alpha de Cronbach oscila entre cero y uno, es decir, pertenece al intervalo cerrado [0,1]. Lo anterior implica que cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de esta importante característica, mientras que cuando alcanza el valor uno, se dice que el instrumento logró la máxima confiabilidad.

El alfa de Cronbach se calculará así:

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

Donde:

α : coeficiente de confiabilidad

K: es la cantidad de ítems del instrumento

S_i : sumatoria de las varianzas por ítems

S_t : es la varianza de los valores totales.

Para llevar a cabo el cálculo de la confiabilidad se utilizó en una tabla de Excel, arrojando como resultado una Fiabilidad de 0.94 (ver anexo C)

Luego el valor obtenido en el coeficiente de confiabilidad se comparará con la escala que presenta Ruiz (1998), tal como se representa a continuación:

Cuadro 7. Escala del Coeficiente de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 – 1.00	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998). Tomado de su obra Instrumentos de Investigación Educativa

De acuerdo con el resultado anterior ($\alpha = 0.94$), se aprecia que el Instrumento, para recolectar los datos, tiene una muy alta confiabilidad.

Técnicas para Analizar e Interpretar los Datos.

Una vez concluido el proceso de recaudación de información, se obtienen datos crudos que tienen que ser analizados e interpretados mediante técnicas que permitan presentar los resultados de manera lógica y coherente. Al respecto señala Silva (2006: 118), que el análisis “consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación”. Así mismo, el autor anteriormente mencionado define la interpretación como “el proceso mental mediante se trata de encontrar un significado más amplio a la información empírica recabada”. Es así, como en la presente investigación se utilizan tablas y gráficos como formatos de presentación de los datos, estos gráficos se realizaron en “circulares en 3D” los simbolizan el comportamiento de los mismos y ayudan a observar más intuitivamente el comportamiento y las tendencias de las variables representadas, lo que permitió sentar las bases para diseñar nuevas estrategias que permita mejorar el clima organizacional.

A tales efectos se utilizó el análisis cuantitativo que, según Sarduy (2006: 33), “se orienta principalmente hacia los estudios que exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad social y, en menor medida, hacia estudios que intentan formular explicaciones”. De esta manera, se procedió a analizar los datos sobre las variables contenidas en el análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, para luego ser comparados con la información documental contenida en las bases teóricas que respaldaron el estudio, lo que llevó a la formulación la matriz dofa, conclusiones y recomendaciones.

Cuadro N°8. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo.							
Objetivos Específicos	Variable	Definición	Indicadores	Ítem	Instrumento	N° Ítem	Fuente
Describir los elementos del clima organizacional presentes en el Despacho de Secretaria de la Universidad de Carabobo.	Clima Organizacional	Litwin y Stringer (1968) Conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influncian su comportamiento y motivación.	Estructura	- Estructura organizativa - Políticas - Objetivos	Cuestionario	1	Personal Administrativo del Despacho de secretaria y sus Dependencias
			Responsabilidad	- Toma de decisiones - Resolver problemas - Comunicación		2	
						3	
			Recompensas	- Merito - Elogio - Beneficio		4	
						5	
			Riesgo	- Máxima efectividad - Discreción - Desafío		6	
						7	
			Relaciones/calor	- Ambiente de trabajo		8	
9							
Cooperación /apoyo	- Apoyo mutuo	10					
Estándares de desempeño	- Desempeño Individual - Rendimiento - Entrega de Recaudos	11					
		12					
		13,14					
						15,16	
						17	
						18	
						19	

Fuente: Báez (2015)

**Cuadro N° 8 (Cont.)
Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivo General: Analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo.

Objetivos específicos	Variable	Definición	Indicadores	Ítem	Instrumento	N° Ítem	Fuente
			Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Opiniones - Comunicación - Toma de decisiones rápida 	Cuestionario	20 21 22	Personal Administrativo del Despacho de secretaría y sus Dependencias
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos Personales - Pertenencia - Compromiso 		23 24 25	
Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo.	Desempeño Laboral	Se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud - Formación - Conocimiento - Habilidad - Características personales - Eficiencia - Eficacia 		26,27 28,29 30,31 32,33 34,35 36,37 38,39	

Fuente: Báez (2015)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la búsqueda de un personal altamente proactivo en el desempeño laboral que realce los niveles de productividad y excelencia, se debe analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, tomando los correctivos necesarios si es el caso, donde se propicie climas de trabajos amenos y retadores que permitan a los trabajadores desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la institución. Es así como, el Despacho de Secretaría y sus Dependencias se aplicaron encuestas mediante cuestionarios a los trabajadores que allí laboran, con la finalidad de describir, identificar y establecer la influencia del clima organizacional y los factores que intervienen en el desarrollo del mismo.

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los trabajadores del Despacho de Secretaría y sus Dependencias, se representan mediante cuadros y gráficos, donde se muestran las respuestas obtenidas por cada ítems, correspondiendo estos a la evaluación de cada uno de los indicadores que componen los objetivos específicos, siendo analizados e interpretados a través de fundamentos teóricos y enfoques de diversos investigadores, lo que permitió sentar las bases para diseñar nuevas estrategias que permita mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del desempeño laboral.

Con la finalidad de verificar los objetivos específicos, diseñados para esta investigación, se analizarán a continuación las distintas variables fijadas en el

capítulo I, donde se identificarán cada uno de los indicadores que permitieron medir los resultados obtenidos y alcanzar las conclusiones finales:

El primer objetivo específico es describir los elementos del clima organizacional presentes en el Despacho de Secretaria de la Universidad de Carabobo. Cuya variable es: Clima Organizacional

Indicador: Estructura

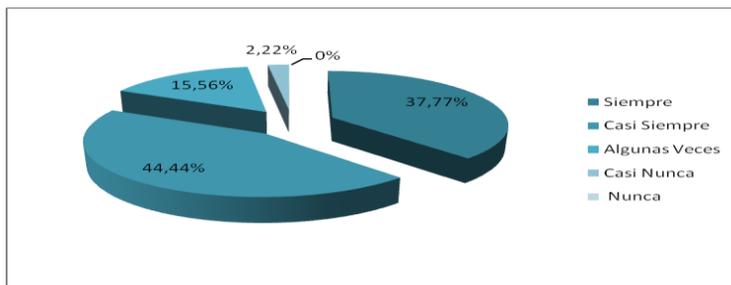
Ítem 1: La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución

Tabla 1. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	37,77%
Casi Siempre	20	44,44%
Algunas Veces	07	15,56%
Casi Nunca	01	2,22 %
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 01. Distribución de Porcentajes para la estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La estructura organizacional tiene diferentes patrones de diseño para organizar una institución, esto con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. En relación a la distribución de frecuencias y porcentajes para la estructura establecida arrojó un porcentaje variado entre “Siempre” 37,77% y “Casi Siempre” 44,44%; lo que establece la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

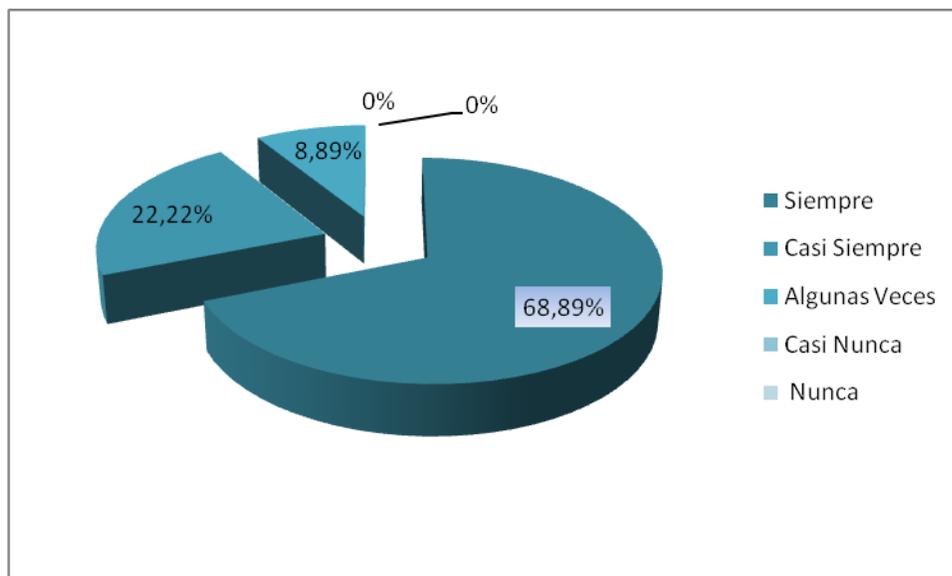
Ítem 2: Cumple con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando

Tabla 2. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el cumplimiento con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	31	68,89%
Casi Siempre	10	22,22%
Algunas Veces	4	8,89 %
Casi Nunca	0	0 %
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 02. Distribución de Porcentajes para el cumplimiento con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Con respecto a la distribución de frecuencias y porcentajes para el cumplimiento con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando la mayoría de los trabajadores siempre cumplen con las políticas sin que se lo estén recordando en un 68,89%; aunque hay un pequeño porcentaje que casi siempre lo cumple que es de un 22,22% y otros algunas veces con un porcentaje que disminuye a un 8,89 %.

De nada sirven las políticas si no son comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la institución ya que estas significan que cada trabajador es capaz de describir, con sus propias palabras, de qué manera su trabajo contribuye al cumplimiento de las políticas de la organización. La institución es quien “custodia” las políticas y lo demuestran día tras día y siempre en cada una de sus palabras, actitudes, acciones y decisiones. Las reglas son normas establecidas para dar cumplimiento a los procesos organizacionales, al respecto Brunet (2004: 57) señala que “Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos.” En efecto, las acciones que establecen las políticas gerenciales determinan un papel importante para el empleado y determinan el margen de comportamiento admisible a cada empleado. De ahí que, las políticas y reglas son influyentes en el comportamiento de los empleados y de la percepción que tengan los mismos del clima que viven en la organización.

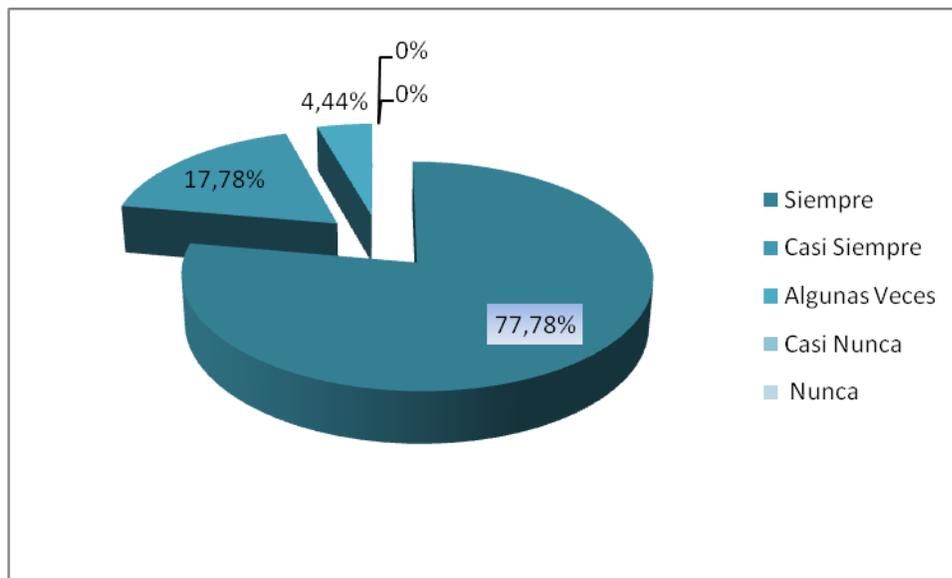
Ítem 3: Cumple sus funciones en relación a los objetivos de la institución

Tabla 3. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el cumplimiento de sus funciones en relación a los objetivos de la institución

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	77,78%
Casi Siempre	8	17,78%
Algunas Veces	2	4,44%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 03. Distribución de Porcentajes para el cumplimiento sus funciones en relación a los objetivos de la institución



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Teniendo siempre claro que el principal objetivo de la institución es generar un servicio, las funciones administrativas vendrían a ser las medidas que tomamos para poder llegar a los objetivos que nos planteamos, por lo que cabe destacar que dichas estrategias, y acciones deben estar en concordancia con esos objetivos. En base a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Despacho se obtuvo que un 77,78% que representa la alternativa “SIEMPRE”, han expresado que si cumplen sus funciones en base a los objetivos ya que la mayoría de estos es atender al público en general; básicamente es dar información, orientación y facilitar las mejores estrategias para alcanzar las metas establecidas por este Despacho.

Indicador: Responsabilidad

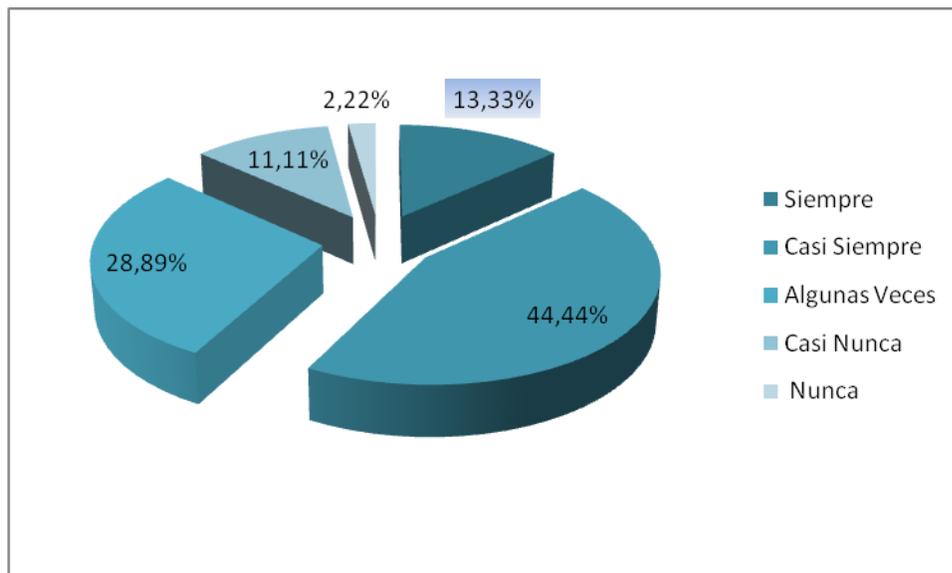
Ítem 4: Tiene la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo

Tabla 4. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	6	13,33%
Casi Siempre	20	44,44%
Algunas Veces	13	28,89%
Casi Nunca	5	11,11%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 04. Distribución de Porcentajes para la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente). A la hora de tomar una decisión, entran en juego diversos factores. En un caso ideal, se apela a la capacidad analítica (también llamada *de razonamiento*) para escoger el mejor camino posible; cuando los resultados son positivos, se produce una evolución, un paso a otro estadio, se abren las puertas a la solución de conflictos reales y potenciales. Según Koontz y Weihrich (1970:192), definen la toma de decisiones como la “selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”.

Cualquier toma de decisiones debería incluir un amplio conocimiento del problema que se desea superar, ya que solo luego del pertinente análisis es posible comprenderlo y dar con una solución adecuada. Tomando en cuenta la encuesta aplicada a los trabajadores se obtuvo un resultado donde la alternativa “siempre” obtuvo un resultado de 13,33%; lo que quiere decir que estos trabajadores si tienen plena libertad en la tomas de decisiones ya que sus cargos lo ameritan para realizar estas apreciaciones, con respecto a la segunda alternativa que es “casi siempre” se obtuvo un resultado de 44,44% donde la mayoría toman decisiones con plena libertad pero en algunos aspectos tienen que consultar (esto dependiendo del grado de dificultad o complejidad del compromiso que se tenga para tomar la decisión, ya que no todas las decisiones se puedan tomar por si solo sino que hay que consultar con el jefe inmediato). La alternativa “Algunas Veces” arrojó un porcentaje de 28,89% que pocas veces pueden tomar decisiones, sobre todo los cargos de secretaria y oficinista que tienen que consultar con su jefe para realizar estas decisiones. Las últimas dos alternativas “Casi Nunca” con un porcentaje de 11,11% y “Nunca” con un porcentaje de 2,22% que no pueden tomar decisiones con libertad

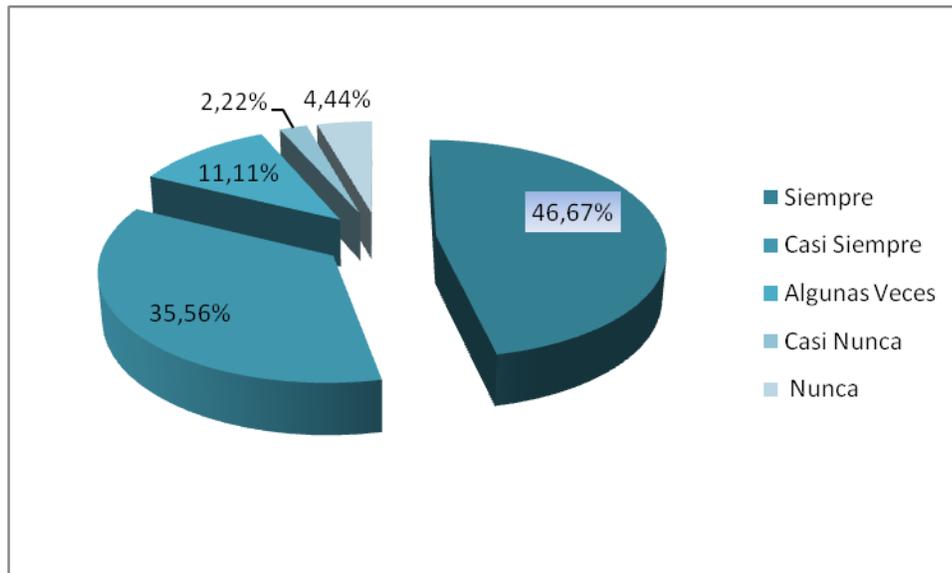
Ítem 5: Participa en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo

Tabla 5. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la participación en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	21	46,67%
Casi Siempre	16	35,56%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	2	4,44%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 05. Distribución de Porcentajes para la participación en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En las instituciones siempre surgen problemas algunos cotidianos otros complejos y muchas veces no se sabe cómo responder a ellos o qué decisión tomar, para los funcionarios es una de las mayores responsabilidades. Una de las tareas más complejas dentro de una institución es la solución a problemas.

La solución de problemas puede definirse por Anderson (2004) como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia. Con respecto a la participación en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre” arrojaron los mayores resultados a la encuesta aplicada a los trabajadores del Despacho los cuales son 46,67% y 35,56%; lo que quiere decir que en su mayoría si son participes en la solución de problemas ya que son los afectados y saben cuáles son las problemáticas y consecuencias que pueden generar esos inconvenientes. Además pueden desarrollar posibles soluciones para poder encontrar alguna que resulte adecuada para la solución del problema de forma satisfactoria.

Para generar gran cantidad de alternativas en el caso de problemas organizacionales es útil involucrar los demás que se encuentren involucrados en el tema y con ayuda de técnicas tales como la lluvia de ideas recabar información de los demás

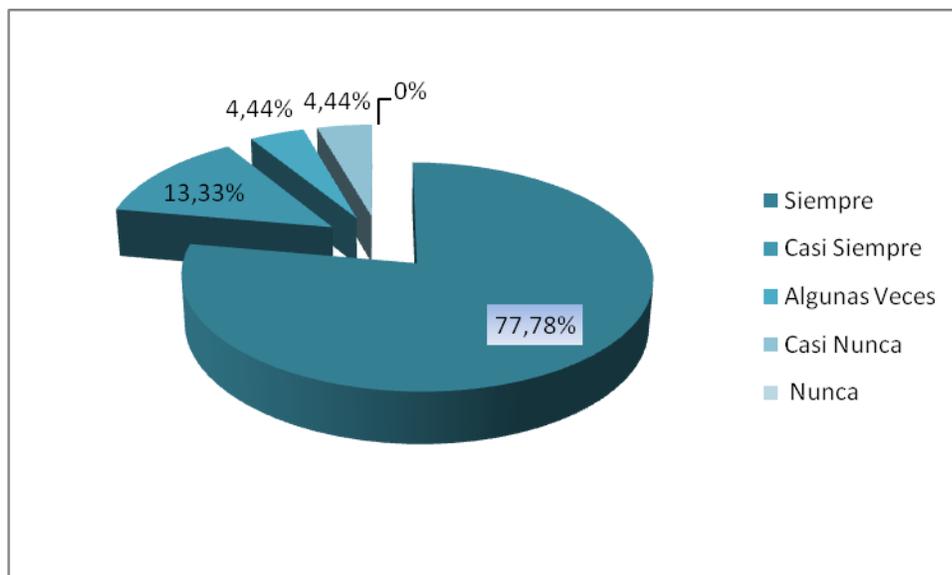
Ítem 6: La información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna.

Tabla 6. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	77,78%
Casi Siempre	6	13,33%
Algunas Veces	2	4,44%
Casi Nunca	2	4,44%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 06. Distribución de Porcentajes para la información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La información que se transmite debe garantizar su integridad y confidencialidad. Así, el ambiente laboral maneja la información correctamente y en forma segura para que la información recopilada en los mismos y que transita por ellos pueda ser utilizada por los usuarios. La disponibilidad de la información se deberá considerar con base en el valor que tiene la información y en el impacto resultante de su falta de disponibilidad.

En correlación a la distribución de porcentajes relacionada al ítem “la información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna”, se obtuvo un resultado en la alternativa “Siempre” con un alto porcentaje del 77,78% lo que quiere decir que se tiene cuidado en la información que se transmite a los compañeros. El resto de las alternativas arrojaron porcentajes bajos donde la información que transmiten es con cuidado pero no tan certera; lo que quiere decir que siempre hay que confirmar la información antes de divulgarla a los demás compañeros.

Indicador: Recompensas

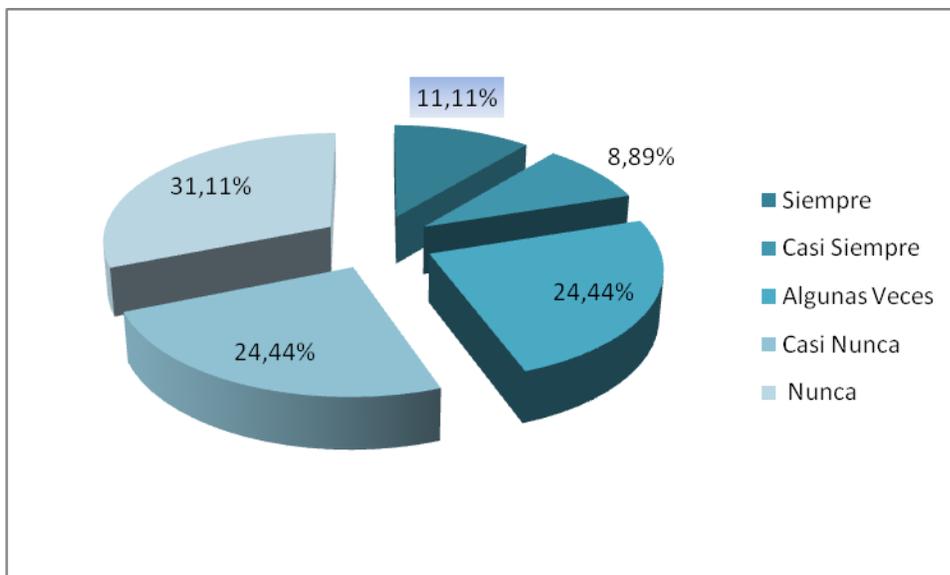
Ítem 7: Cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.

Tabla 7. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	11,11%
Casi Siempre	4	8,89%
Algunas Veces	11	24,44%
Casi Nunca	11	24,44%
Nunca	14	31,11%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 07. Distribución de Porcentajes para cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En la relación con nuestro superior inmediato, no importa la definición universal de lo que está bien y lo que está mal en términos de trato, lo que importa en realidad es lo que cada persona percibe del otro, es por eso que es de suma importancia estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos.

Muchos nos hemos topado con jefes que de tan suaves parecen estar ausentes y otros que de tan duros parecen ser capataces. Lo importante como subordinado es saber detectar su estilo desde el inicio de la relación y como jefe ser receptivo ante las señales que invariablemente el equipo envía; ya sea baja productividad, rumores, ambiente laboral tenso, etc.

Construir un clima laboral sano desde la base resulta ser en la mayoría de los casos una medida para prevenir el herir cualquier susceptibilidad, si logramos que los integrantes de nuestro equipo se sientan identificados e integrados, las formas de comunicación estarán dotadas de confianza y camaradería (siempre procurando no caer en lo ordinario y en la falta de respeto).

Es por ello que la encuesta aplicada a los trabajadores consideran que nunca reciben un reconocimiento por parte del jefe proyectando un porcentaje del 31,11%, en las alternativas “Casi Nunca” y “A Veces” cada una arroja un porcentaje de 24,44% cada una. Muy pocos son los que reciben un reconocimiento los cuales son muy pocos dando un total entre las dos alternativas del 20% (Siempre y Casi Siempre)

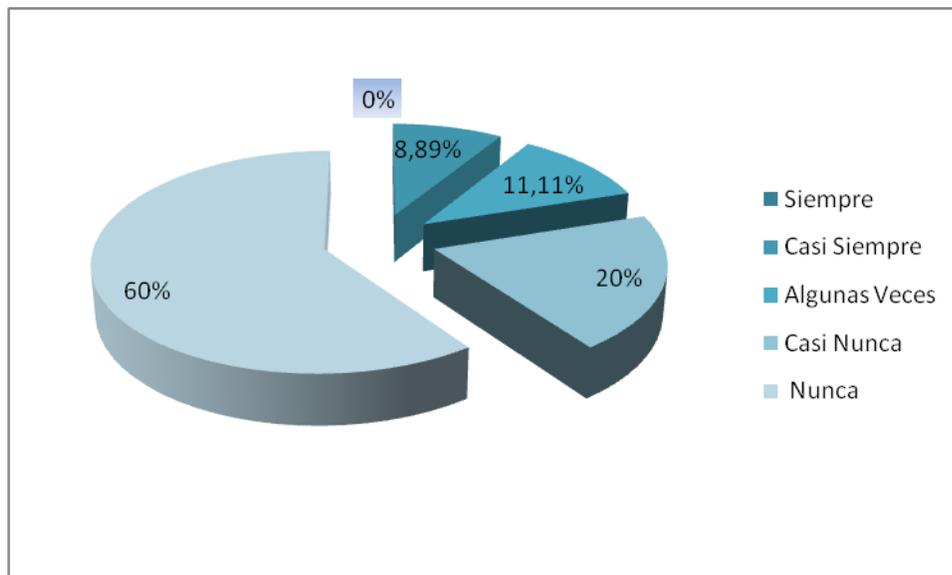
Ítem 8: Recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.

Tabla 8. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sí recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	8,89%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	9	20 %
Nunca	27	60%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 08. Distribución de Porcentajes para sí recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Los programas de reconocimiento de empleados o recompensas en especie por haber terminado un proyecto o alguna meta son técnicas excelentes para reafirmar una moral positiva de trabajo y mantienen felices a los buenos empleados, convirtiendo al mismo tiempo el reconocimiento en algo que los que no han obtenido desearán.

Con respecto a la encuesta aplicada a los trabajadores se puede visualizar que en la alternativa “Nunca” arroja un porcentaje de 60%; lo que quiere decir que no reciben por escrito algún reconocimiento por labor especial. Lo que lleva a un descontento ya que algunos (muy pocos) que están representados con un porcentaje de 8,89% de la alternativa “Casi Siempre” es porque lo solicitan.

Según Chiavenato (2008:326), cuando dice “Para mejorar e incrementar su desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados”. No podemos decir que es un factor determinante el reconocimiento que se le hace a un trabajador por parte de su supervisor, jefe, entre otros; pero si es un estímulo que repercute en las futuras tareas que cumplirá el individuo.

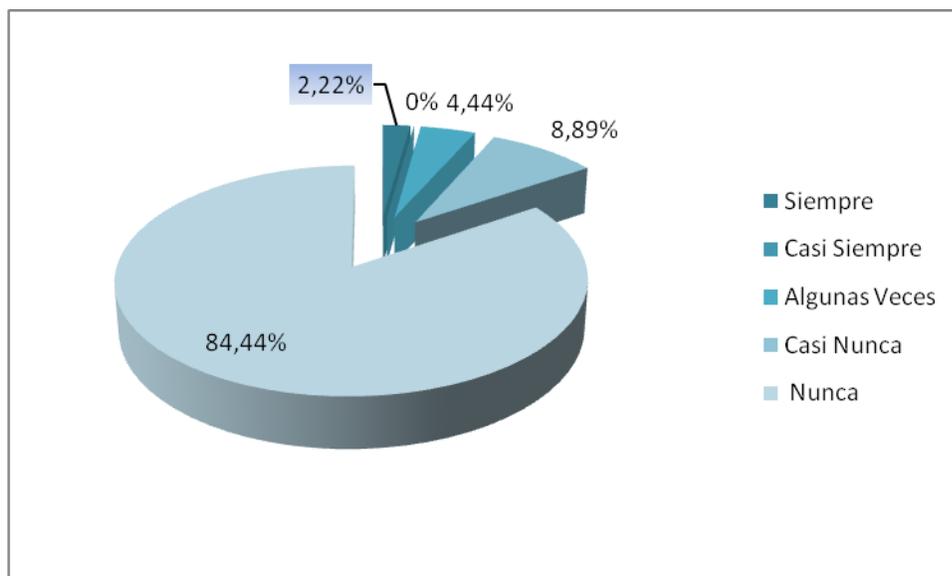
Ítem 9: Los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares.

Tabla 9. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	2,22%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	2	4,44%
Casi Nunca	4	8,89%
Nunca	38	84,44%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 09. Distribución de Porcentajes para los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

El objetivo de los beneficios socioeconómicos es el logro de una adecuada participación de la fuerza de trabajo en la producción de bienes y servicios, con absoluto respeto de la dignidad humana y con la debida consideración de las necesidades económicas y sociales de los trabajadores.

Un 84,44% de la alternativa “Nunca”; opinan que la institución no proporciona suficientes beneficios socioeconómicos de acuerdo a sus estándares, lo que quiere decir que la organización debería realizar un análisis con respecto a esta situación.

Según Chiavenato (2000: 117), quien define los Incentivo como “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc).” Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, es decir lo que es útil para puede ser inútil para el otro.

Indicador: Riesgo

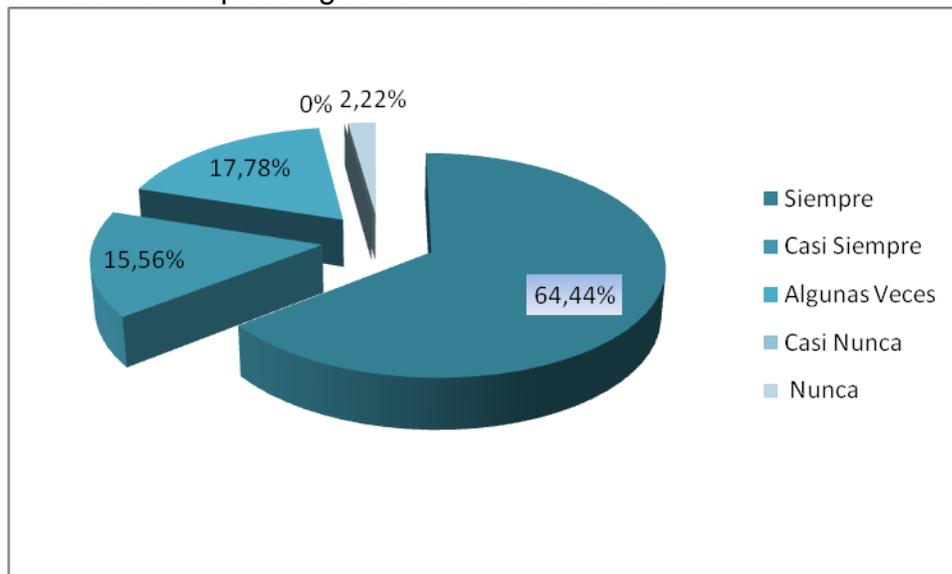
Ítem 10: Se toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.

Tabla 10. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	29	64,44%
Casi Siempre	7	15,56%
Algunas Veces	8	17,78%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 10. Distribución de Porcentajes para la toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Tomar una decisión siempre comienza por decidirse entre Decidir o No Decidir. Al Decidir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al No Decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que nos lleva a una u otra cosa, son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de Toma de Decisiones a partir de ellos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso.

Por otra parte, las decisiones que nosotros tomamos pueden ser algunas acertadas y otras erróneas, pero cualquiera de ellas debe generar aprendizaje, sin embargo nuestros modelos nos han enseñado a temer al fracaso, por lo que buscamos evitarlo, y por ello, nos olvidamos de trabajar para lograr el éxito, lo que nos lleva a pensar que el proceso de Toma de Decisiones es un proceso interno del Ser Humano, que debe ser analizado desde dentro y no a través del simple manejo de técnicas para la Toma de Decisiones, que nunca utilizamos, porque las situaciones de la vida muchas veces no nos dan tiempo para ello.

Es por ello que la distribución de porcentajes en relación a la toma de decisiones con precaución para lograr la máxima efectividad se ve reflejada en la alternativa "Siempre" con un porcentaje del 64,44%; donde la mayoría de los encuestados se toma su tiempo y pide consejos para tomar una decisión adecuada para así lograr la máxima efectividad.

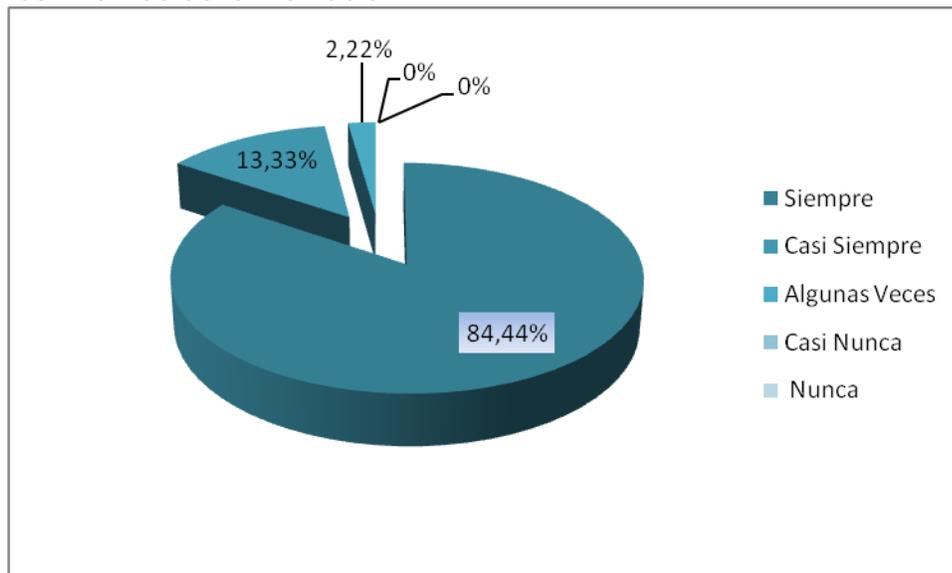
Ítem 11: Guarda discreción en los asuntos internos de la institución.

Tabla 11. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para si guarda discreción en los asuntos internos de la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	38	84,44%
Casi Siempre	6	13,33%
Algunas Veces	1	2,22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 11. Distribución de Porcentajes para si guarda discreción en los asuntos internos de la institución.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En lo referente al ítem si guarda discreción en los asuntos internos de la institución; la mayoría opto por la alternativa “Siempre” con un porcentaje de 84,44%, dando así un nivel de confianza a la información que adquiriera y la manera en que este la resguarda.

Ser discreto es ser una persona que no comunica aquellos datos o informaciones que han sido especialmente catalogadas como secretas por otra persona. En muchos casos, la discreción tiene que ver quizás no con una solicitud explícita de una de las partes si no con el criterio particular de cada individuo que supone la no transmisión de ciertos datos debido a razones éticas y morales. Claramente, la discreción permite que se establezcan lazos de confianza entre las diferentes partes ya que de no existir la misma se pueden generar confusiones, entredichos y discusiones fácilmente.

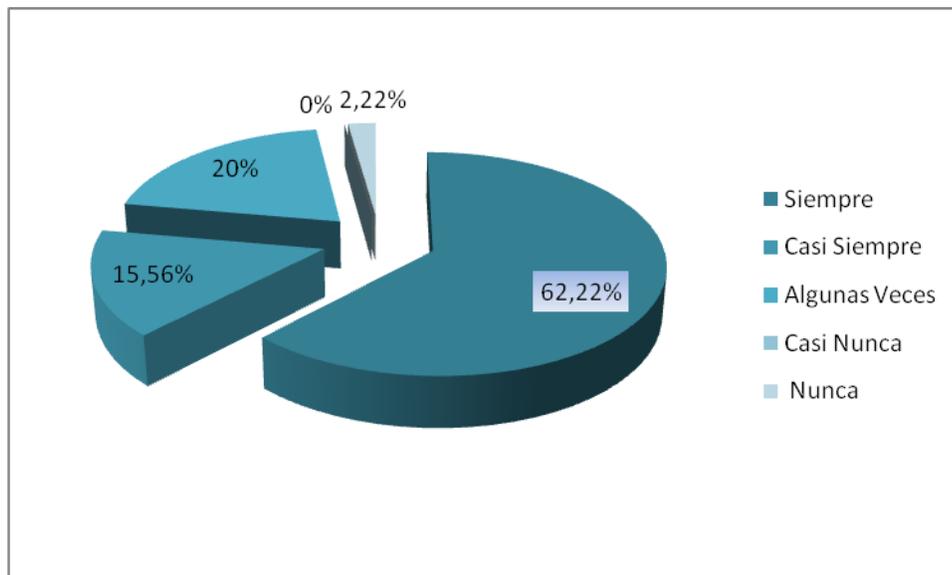
Ítem 12: Las costumbres del personal inciden en el clima laboral

Tabla 12. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para las costumbres del personal inciden en el clima laboral

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	28	62,22%
Casi Siempre	7	15,56%
Algunas Veces	9	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 12. Distribución de Porcentajes para las costumbres del personal inciden en el clima laboral



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Una costumbre es un modo habitual de obrar que se establece por la repetición de los mismos actos o por tradición. Se trata, por lo tanto, de un hábito. En lo referente a la alternativa “Siempre” un 62,22% asegura que las costumbres del personal inciden en el clima laboral ya que muchas personas no notan que se encuentran en diferentes sitios y optan por sus costumbres a repetirlas en las aéreas de trabajo.

Indicador: Relaciones/Calor

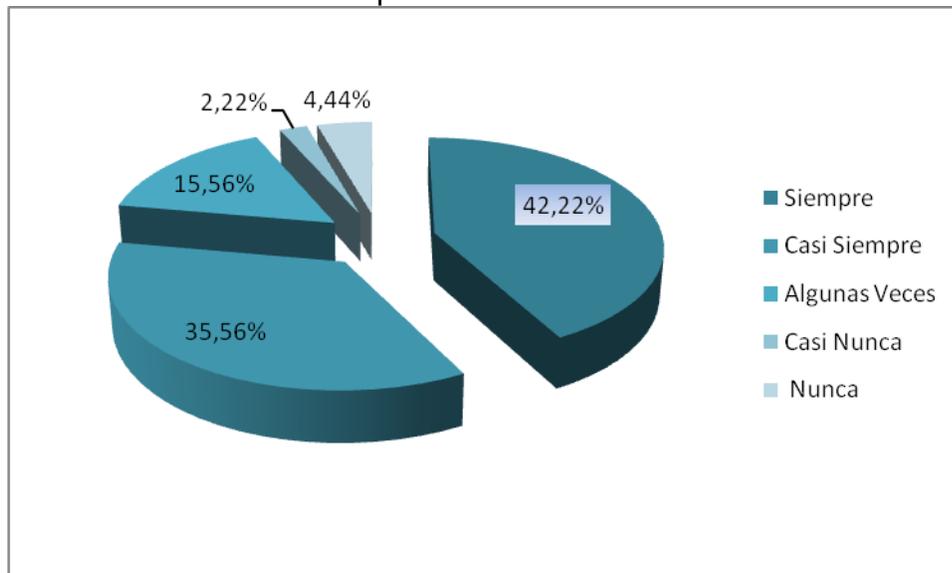
Ítem 13: Existe un trato cordial entre los miembros adscritos a su departamento

Tabla 13. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para existe un trato cordial entre los miembros adscritos a su departamento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	19	42,22%
Casi Siempre	16	35,56%
Algunas Veces	7	15,56%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	2	4,44%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 13. Distribución de Porcentajes para existe un trato cordial entre los miembros adscritos a su departamento



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

El trato tiene que ver con la forma de comunicarse con una persona o con un grupo de individuos; en lo referente a la distribución de porcentajes para sí existe un trato cordial entre los miembros adscritos al departamento, se llega a un porcentaje de 42,22% en la alternativa “Siempre” y en “Casi Siempre” un 35,53%; lo que quiere decir que existe un buen trato entre los diferentes trabajadores de los departamentos.

Es importante considerar lo señalado por los autores Litwin y Stinger (1968) en la dimensión relaciones, que se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de la organización acerca de la presencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones comunicacionales con los jefes, lo cual es primordial para un clima organizacional positivo.

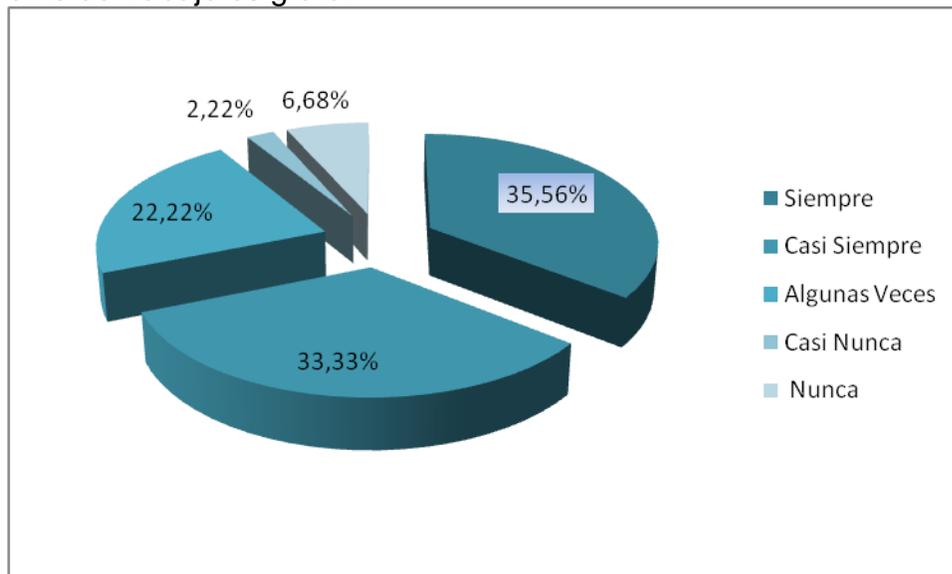
Ítem 14: Percibe que el ambiente de trabajo es grato.

Tabla 14. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la percepción que el ambiente de trabajo es grato.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	35,56%
Casi Siempre	15	33,33%
Algunas Veces	10	22,22%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	3	6,68%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 14. Distribución de Porcentajes para la Percepción que el ambiente de trabajo es grato.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En relación a la percepción del ambiente de trabajo, se dice que es grato según los resultados arrojado por la encuesta a los trabajadores; ya que un 35,56% y un 33,33% de las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre”; muy pocos fueron los que opinaron que no es grato el ambiente laboral.

Tener un buen clima laboral contribuirá tanto en las relaciones interpersonales como en los objetivos de la institución. Si se sienten cómodos y todos trabajan por los mismos objetivos, las labores se desarrollarán con más facilidad y mejor disposición.

Indicador: Cooperación/Apoyo

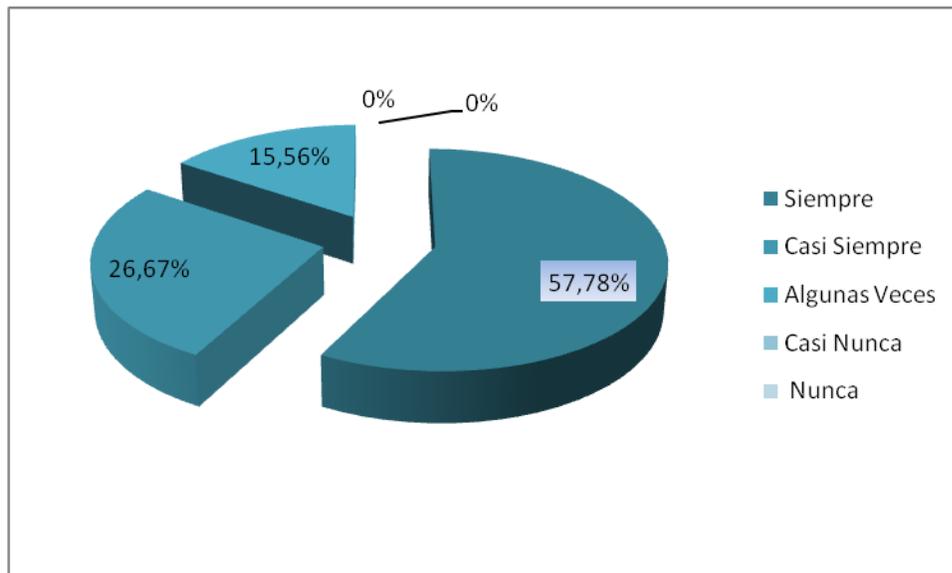
Ítem 15: El apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas.

Tabla 15. Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	26	57,78%
Casi Siempre	12	26,67%
Algunas Veces	7	15,56%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 15. Distribución de Porcentajes para el apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En relación a los resultados alcanzado por el ítem relacionado con “el apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas”; tenemos que una alta tendencia por parte de los trabajadores considera que existe trabajo en equipo, ya que la mayoría (57,78%) expresa que siempre o casi siempre sus compañeros consideran el apoyo laboral al momento de requerirlo y viceversa, aunque se debe fortalecer la cooperación laboral entre todos los integrantes del Despacho. Cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoya entre sí. Llamamos apoyo a algo o alguien que sirve de sostén a otro. En correspondencia a lo señalado por autores Litwin y Stinger (1968) en la dimensión cooperación, la cual es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia del espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

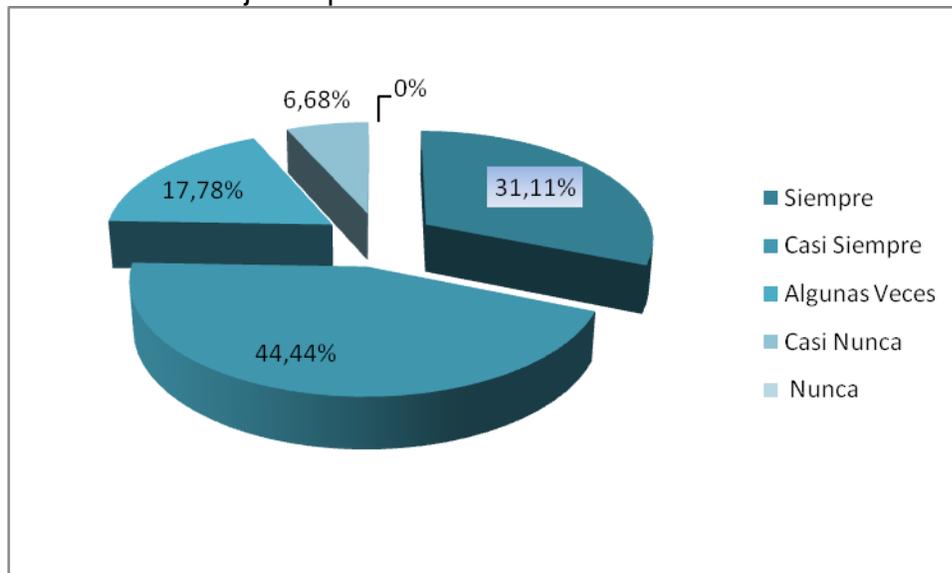
Ítem 16: Los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales

Tabla 16: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	31,11%
Casi Siempre	20	44,44%
Algunas Veces	8	17,78%
Casi Nunca	3	6,68%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 16: Distribución de Porcentajes para los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En cuanto a los resultados obtenidos para este ítem relacionado con “Los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales”, tenemos que una alta tendencia por parte de los trabajadores considera que existe “**casi siempre**” apoyo ante trabajos especiales reflejados en un cuarenta y cuatro con cuarenta y cuatro por ciento (44,44%), mientras que un 31,11% indican que siempre se demuestra ayuda ante los trabajos especiales.

La Solidaridad es uno de los valores humanos más importantes y esenciales de todos, la solidaridad es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, la solidaridad es la colaboración que alguien puede brindar para se pueda terminar una tarea en especial, es ese sentimiento que se siente y da ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.

Dimensión: Estándares de Desempeño

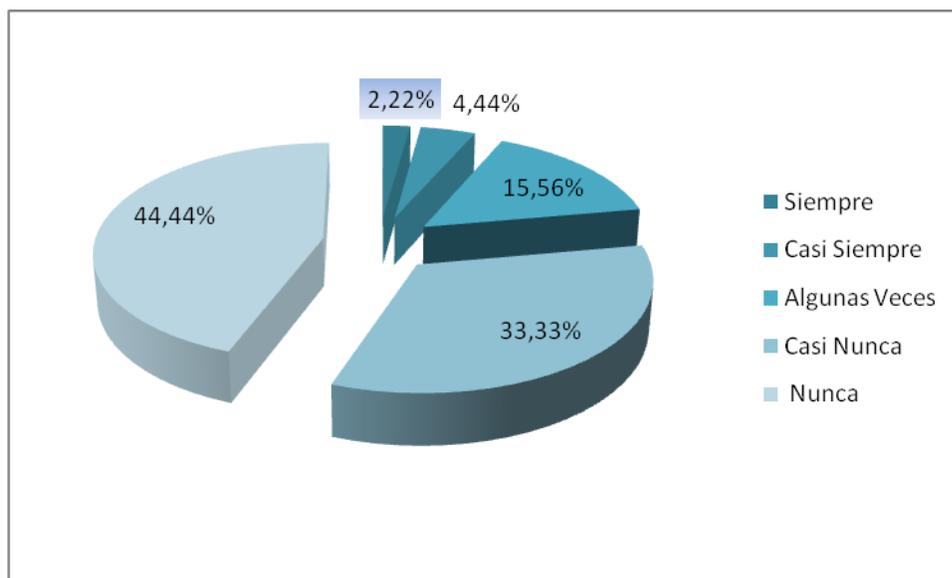
Ítem 17: Con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su desenvolvimiento

Tabla 17: Distribución de Frecuencias y Porcentajes con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su desenvolvimiento

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	2,22%
Casi Siempre	2	4,44%
Algunas Veces	7	15,56%
Casi Nunca	15	33,33%
Nunca	20	44,44%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 17: Distribución de Porcentajes con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su desenvolvimiento.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Surge un descontento en cuanto a la falta de comunicación por escrito del desenvolvimiento en relación al desempeño laboral; ya que la mayoría no se le comunica por escrito en que nivel se encuentra su desarrollo. Las alternativas “Nunca” y “Casi Nunca” poseen los porcentajes de 33,33% y 44,44%.

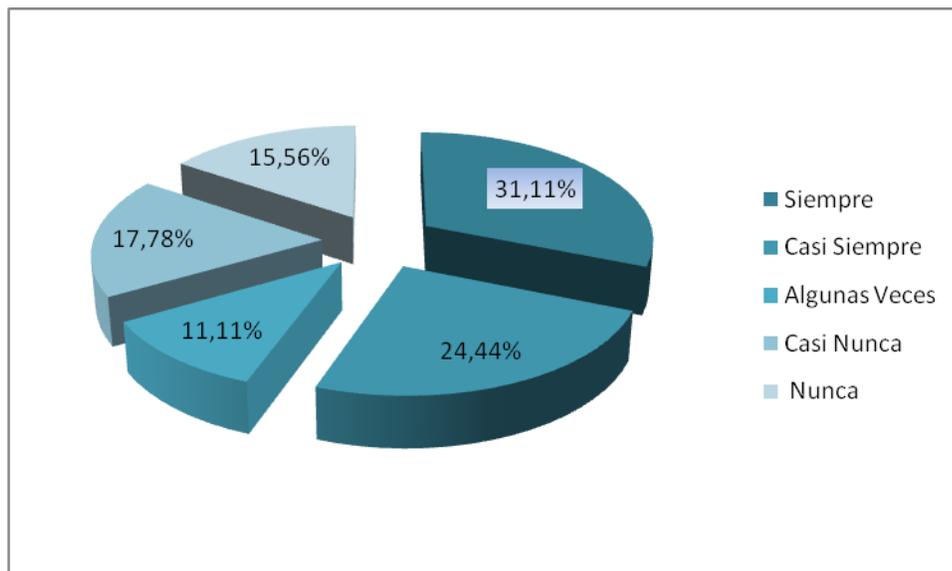
Ítem 18: Presenta informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas

Tabla 18: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la presentación de informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	31,11%
Casi Siempre	11	24,44%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	8	17,78%
Nunca	7	15,56%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 18: Distribución de Porcentajes para la presentación informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente para garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al coordinador medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta. Es por ello la presentación de informes de manera mensual.

La mayoría de los trabajadores presentan un informe periódico de manera mensual; donde las alternativas “Siempre” y Casi Siempre” los cuales tienen los porcentajes de 31,11% y 24,44%. De esta manera se demuestra el alcance de las metas y objetivos establecido por el Despacho.

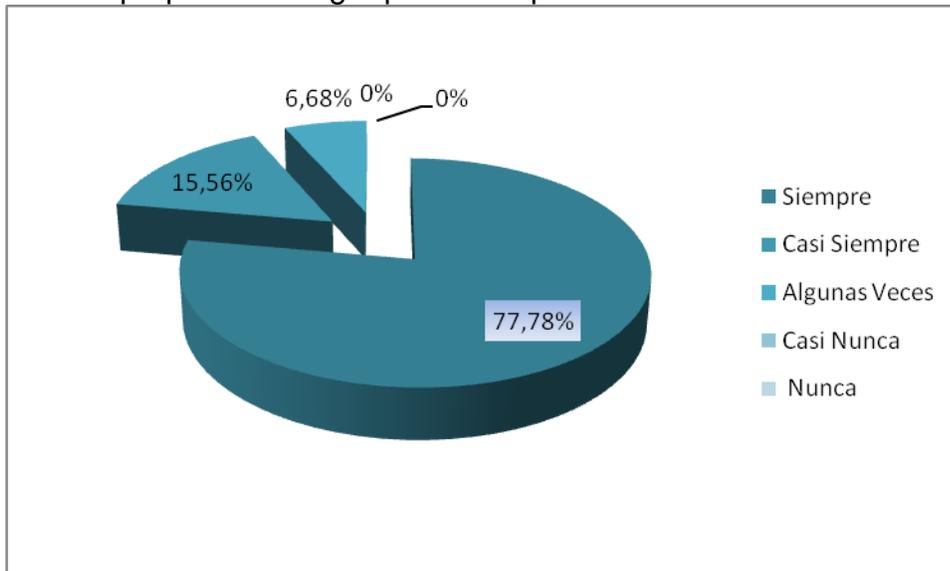
Ítem 19: Es puntual en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña

Tabla 19: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la puntualidad en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	77,78%
Casi Siempre	7	15,56%
Algunas Veces	3	6,68%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 19: Distribución de Porcentajes para la puntualidad en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona. La mayoría de los trabajadores son puntuales a la hora de entrega de recaudos propios del cargo que desempeña, se puede observar mediante la distribución porcentual de la encuesta aplicada a los funcionarios, donde las alternativas “Siempre” y “Casi Siempre” obtuvieron los resultados siguientes de 77,78% y 15,56%.

Dimensión: Conflicto

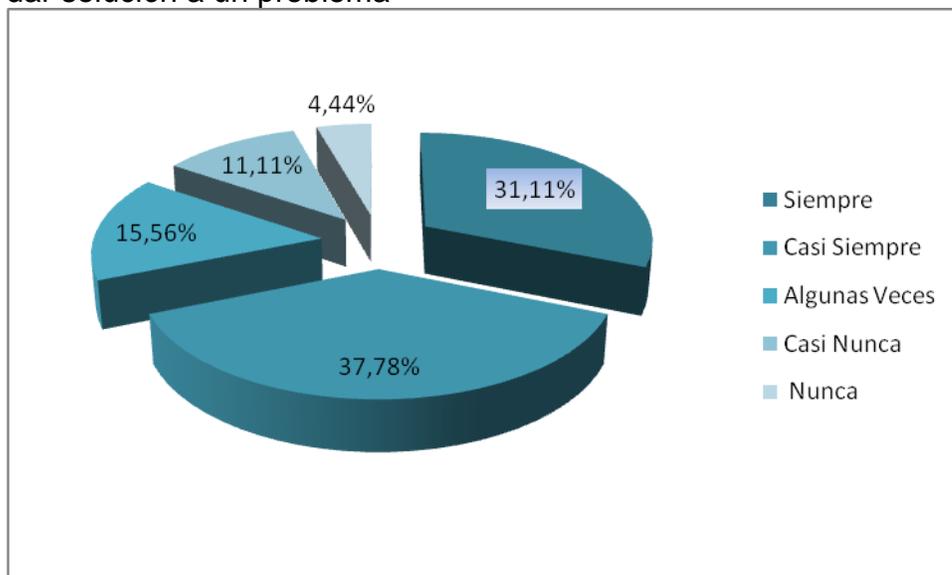
Ítem 20: El jefe acepta opiniones para dar solución a un problema.

Tabla 20: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el jefe acepta opiniones para dar solución a un problema

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	31,11%
Casi Siempre	17	37,78%
Algunas Veces	7	15,56%
Casi Nunca	5	11,11%
Nunca	2	4,44%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 20: Distribución de Porcentajes para el jefe acepta opiniones para dar solución a un problema



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La aceptación de opiniones está dirigida hacia otras personas, con un sentido similar: aceptar sus errores y sus equivocaciones, privilegiando lo bueno por sobre aquellas cuestiones que generan dolor. Se suele distinguir entre aceptar las ideas de otro y compartirlas: en el primer caso, no es necesario estar de acuerdo, aunque existe un límite marcado por la decencia y la moral; por otro lado, compartir indica claramente que se piensa del mismo modo.

En relación a la encuesta aplicada a los diferentes trabajadores coinciden en opinar que “Siempre” y “Casi Siempre” (31,11% y 37,78%) el jefe acepta sus opiniones para dar solución a un problema; ya que estos son los que están en las aéreas donde se ha generado el problema.

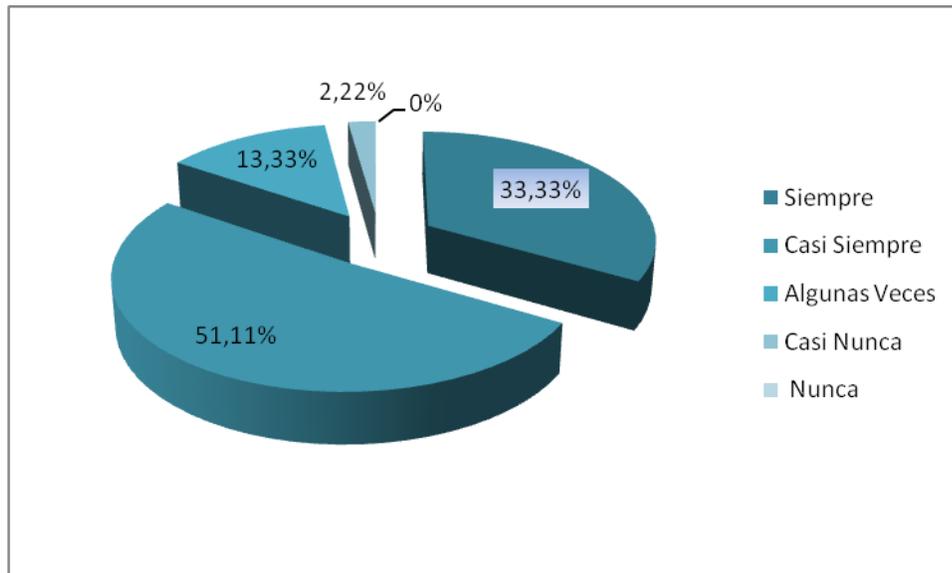
Ítem 21: Las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros

Tabla 21: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	33,33%
Casi Siempre	23	51,11%
Algunas Veces	6	13,33%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 21: Distribución de Porcentajes para las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La dificultad hace referencia a los problemas que surge cuando una persona intenta lograr algo. Las dificultades, por lo tanto, son inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo.

En cambio la actitud positiva significa elegir pensar de forma constructiva, objetiva y sana. Asimismo, visualizar, anticipar lo mejor y aprender a pensar en lo bueno y lo agradable. Nuestros pensamientos son realmente poderosos. La importancia que ejerce ser optimistas en la vida refleja siempre el estado de nuestra vida interior, nuestra filosofía y de nuestra perspectiva.

Todo lo anterior descrito conlleva a visualizar la distribución de porcentajes para las dificultades que se presentan en el sitio de trabajo en relación si son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros; la cual refleja un porcentaje entre las variables “Siempre” y “Casi Siempre” de 33,33% y de 51,11%, lo que quiere decir que los trabajadores afrontan con optimismo las desavenencia que puedan surgir durante algún inconveniente.

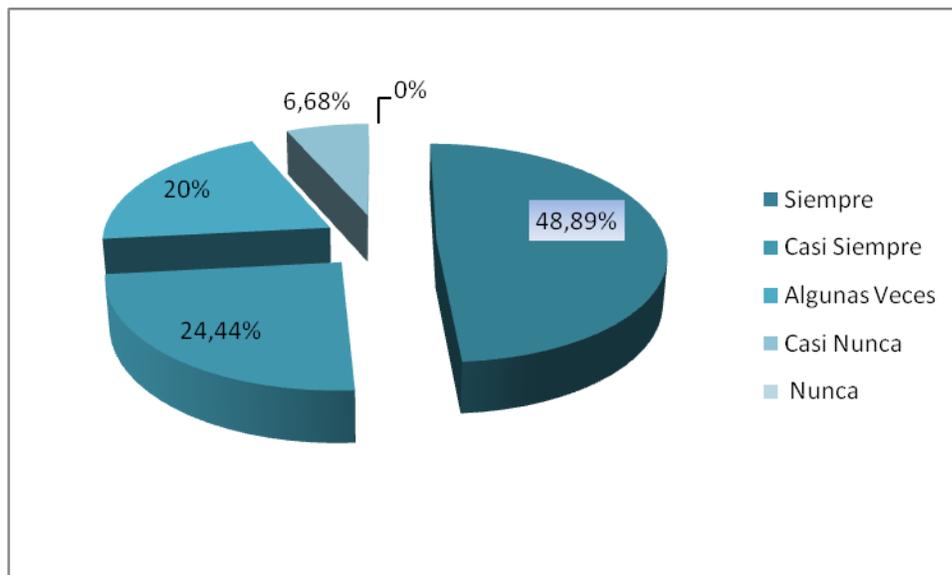
Ítem 22: En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente

Tabla 22: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	22	48,89%
Casi Siempre	11	24,44%
Algunas Veces	9	20%
Casi Nunca	3	6,68%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 22: Distribución de Porcentajes para en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Los acuerdos hacen referencia a la puesta en común de ideas u objetivos por parte de dos o más partes. El acuerdo siempre implica la decisión común de estas partes ya que no significa la imposición de una a la otra sino, por el contrario, el encuentro de aquello que las reúne a ambas. El acuerdo puede tomar lugar de un modo formal, a través de las leyes y parámetros legales así como también de modo informal, como cuando sucede en la vida cotidiana y no requiere la asistencia de profesionales del derecho para ser establecido.

De acuerdo a lo tabulado se obtuvo que un 48,89% de encuestado opto por la alternativa “Siempre” y por la siguiente elección que es “Casi Siempre” por un 24,44%; lo que quiere decir que en esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente para la mayor agilización de los compromisos adquiridos en ella.

Dimensión: Identidad

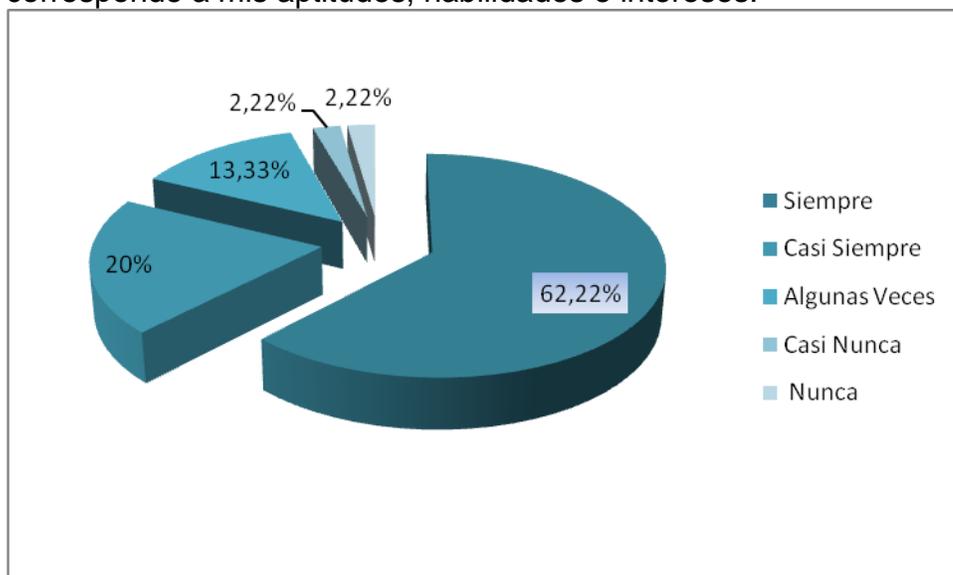
Ítem 23: El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.

Tabla 23: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	28	62,22%
Casi Siempre	9	20%
Algunas Veces	6	13,33%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 23: Distribución de Porcentajes para el trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

El desempeño humano en el trabajo ha sido interpretado de muchas formas y ha sido abordado con muchas y diferentes técnicas provenientes de todas las ramas de la psicología. Sin embargo, pocas veces se tiene en cuenta que el verdadero trabajo sobre el desempeño va más allá de los individuos. De allí que el 62,22% de los encuestado optaron por la alternativa “Siempre” que corresponde a que el trabajo que desempeñan corresponden a sus aptitudes, habilidades e intereses.

En concordancia con lo expuesto por el autor Robbins (2002: 387), “Los individuos necesitan tener las habilidades y el talento necesario para hacer el trabajo en forma adecuada. Si no tienen habilidades y no están capacitados, su desempeño mermará.”

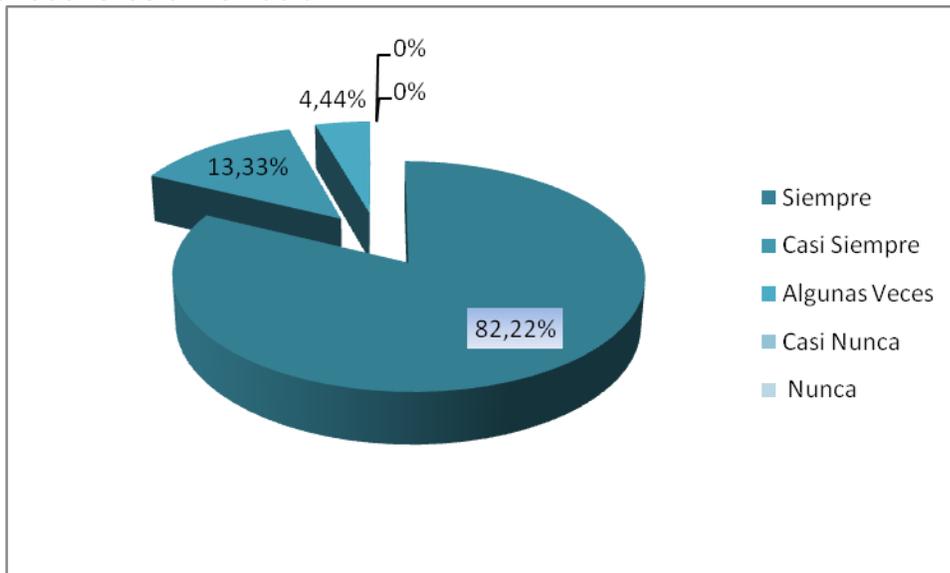
Ítem 24: Siente orgullo de pertenecer a esta institución.

Tabla 24: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para siente orgullo de pertenecer a esta institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	82,22%
Casi Siempre	6	13,33%
Algunas Veces	2	4,44%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 24: Distribución de Porcentajes para la siente orgullo de pertenecer a esta institución.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Los trabajadores del Despacho de Secretaría en su gran mayoría siente orgullo de pertenecer a esta institución, como se pudo observar en el gráfico N° 24 refleja que un 82,22% muestra que existe una alta tendencia por parte de los trabajadores encuestados a sentirse miembro importante de la Institución y asumirla como propia, ya que conoce la razón de ser de su Departamento y la naturaleza del cargo que desempeña, así como el aporte que sus funciones genera a la Institución, sin embargo, existe un grupo de trabajadores que no se siente orgulloso de trabajar en la Institución y se requiere fortalecer el conocimiento del marco filosófico (Misión, Visión, Valores, etc.) de la misma, a fin de abarcar los establecido en el tercer objetivo específico.

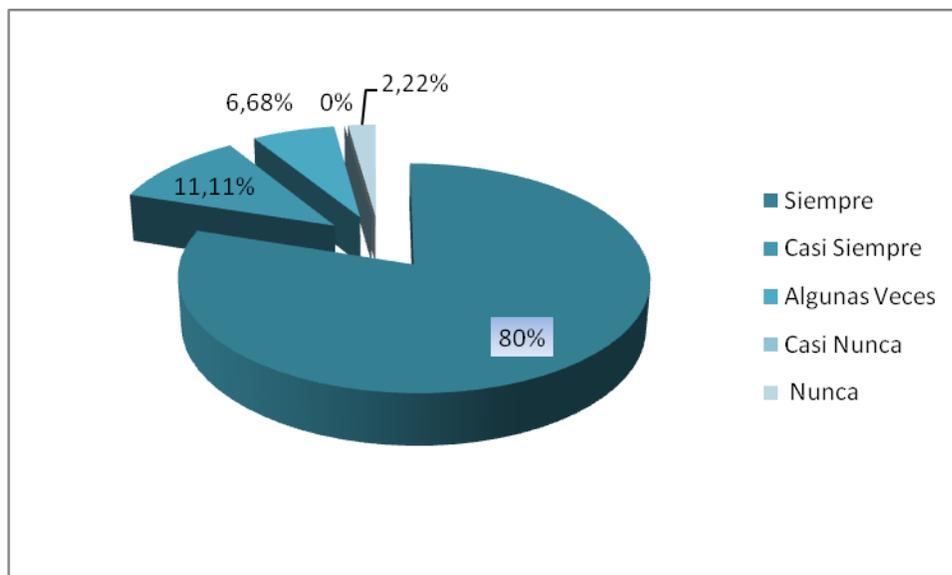
Ítem 25: En general siente compromiso con las metas de la institución

Tabla 25: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para siente compromiso con las metas de la institución

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	36	80%
Casi Siempre	5	11,11%
Algunas Veces	3	6,68%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 25: Distribución de Porcentajes para siente compromiso con las metas de la institución



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, etc.

Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir las obligaciones que supone. De todas formas se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

Se puede observar en el grafico N° 25 que la distribución de porcentajes para si el trabajador siente compromiso con las metas de la institución; están arrojaron un porcentaje muy elevado en relación a la alternativa “Siempre” con un 80%; lo que quiere decir que los funcionarios sienten compromiso con las metas y objetivos establecidos.

Objetivo Específico: Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo. Su Variable: Desempeño Laboral.

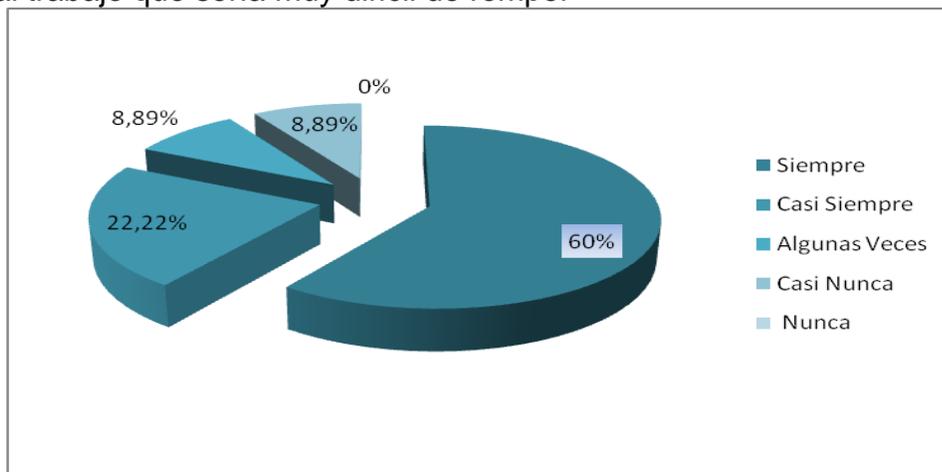
Ítem 26: Tiene fuerte lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper

Tabla 26: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los fuerte lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	27	60%
Casi Siempre	10	22,22%
Algunas Veces	4	8,89%
Casi Nunca	4	8,89%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 26: Distribución de Porcentajes para los fuertes lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Con respecto a la distribución de porcentajes en relación a la rotura de los lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper esta representado con un 60% de la alternativa “Siempre” ya que la mayoría de los trabajadores desempeñan sus funciones o actividades con pasión ya que estas son compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición.

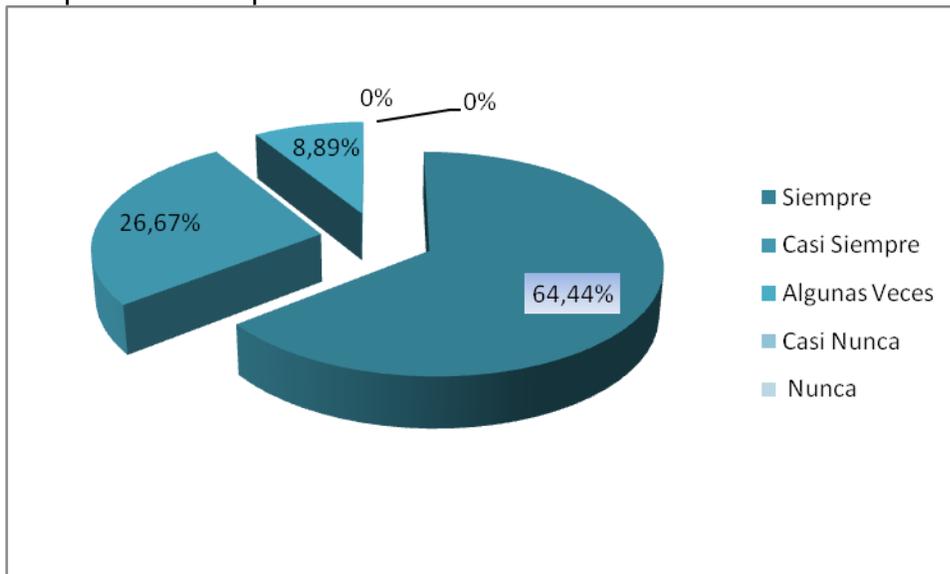
Ítem 27: Emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen.

Tabla 27: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	29	64,44%
Casi Siempre	12	26,67%
Algunas Veces	4	8,89%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 27: Distribución de Porcentajes para emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La iniciativa es hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande. Es así como el 64,44% de los encuestados opinan que emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen, lo que quiere decir, que la mayoría de los trabajadores realizan sus actividades sin esperar a que su superior se lo indique; en cambio el 26,67% “Casi Siempre” esperan a que le indiquen el trabajo.

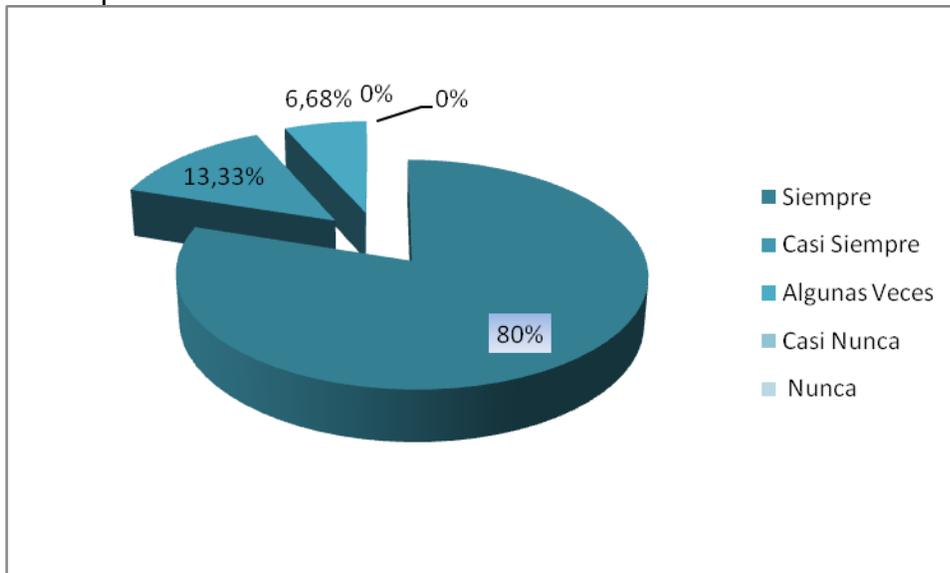
Ítem 28: Sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.

Tabla 28: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	36	80%
Casi Siempre	6	13,33%
Algunas Veces	3	6,68%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 28: Distribución de Porcentajes para sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La capacitación genera un efecto multiplicador al interior de la institución, dado que el conocimiento está en permanente evolución, la capacitación brinda la oportunidad de actualizarnos, de sacarnos de nuestra “zona de confort”. Nuestros conocimientos envejecen y siempre hay algo nuevo que aprender, algún concepto por validar, alguna idea por refrescar, algún paradigma por cambiar. Por lo tanto, surge un gran interés por parte de los trabajadores encuestado en capacitarse para desarrollar sus funciones en su área laboral; lo cual arroja un 80% en relación a la alternativa “Siempre”.

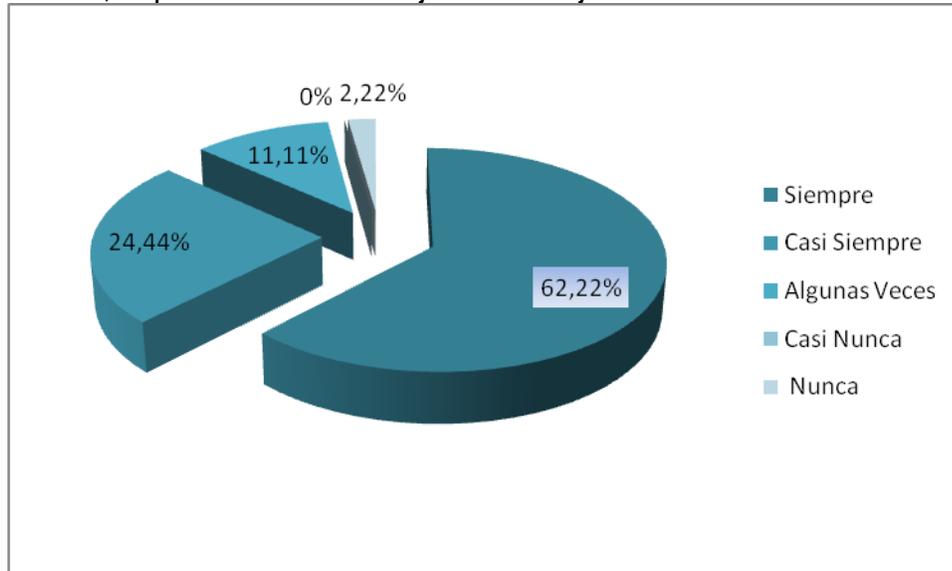
Ítem 29: Los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo.

Tabla 29: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	28	62,22%
Casi Siempre	11	24,44%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 29: Distribución de Porcentajes para los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Toda organización necesita funcionarios con la capacidad de suplir diversos cargos y responsabilidades, aún a nivel gerencial. Existen cursos de capacitación en esta institución, destinados a personal que ya trabaja en determinado área, no es sano que el conocimiento y la información sean de propiedad de unos pocos y las decisiones desconozcan la opinión de un equipo calificado. Por lo que el ítem los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo, arrojó un porcentaje en la alternativa “Siempre” de un 62,22% y la opción “Casi Siempre” con un valor de 24,44%; lo que quiere decir que el funcionario acepta los cursos de capacitación ya que de esta manera se actualiza y así logra desarrollar mejor sus actividades.

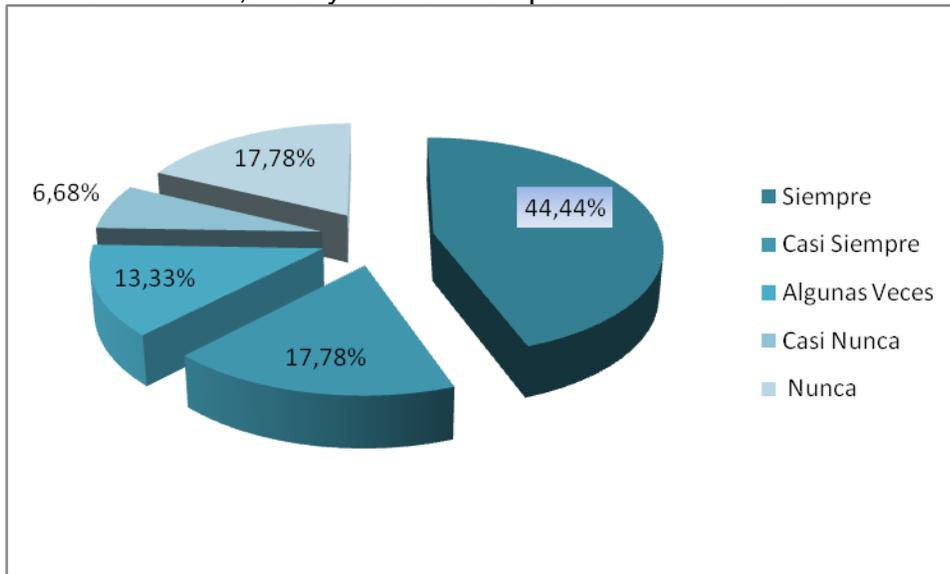
Ítem 30: La formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.

Tabla 30: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	44,44%
Casi Siempre	8	17,78%
Algunas Veces	6	13,33%
Casi Nunca	3	6,68%
Nunca	8	17,78%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 30: Distribución de Porcentajes para la formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La capacitación nos permite mejorar los resultados obtenidos, así como los niveles de auto-exigencia frente a nuestro compromiso laboral y organizacional. Cuando se cuenta con un equipo capacitado, se pueden incrementar los logros en los indicadores de gestión, así como la gerencia puede aumentar sus niveles de exigencia, favoreciendo la pronta evolución de la organización.

La capacitación se vuelve un estímulo, un incentivo, para premiar los mejores perfiles y los mejores desempeños, a la vez que permite identificar aquellos funcionarios con un alto compromiso con la organización y de buen perfil para ascender a niveles de mayor responsabilidad, o bien, a tareas coherentes con nuevas competencias identificadas.

Es por ello que los funcionarios encuestados se encuentran “Siempre y Casi Siempre” (44,44% y 17,78%) que la formación que reciben por parte de la Institución, los ayuda a crecer profesionalmente; ya que la institución le ofrece a sus trabajadores estudiar en el área que esté relacionada con su labor.

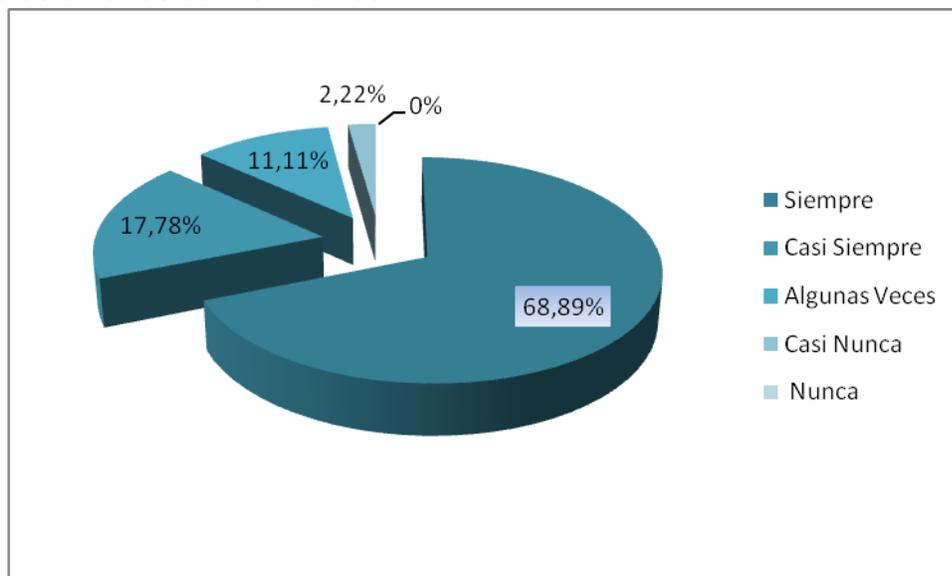
Ítem 31: Planeas actividades en relación a tus conocimientos.

Tabla 31: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la planeación actividades en relación a tus conocimientos.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	31	68,89%
Casi Siempre	8	17,78%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 31: Distribución de Porcentajes para la planeación de actividades en relación a tus conocimientos.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La ausencia de planes previos consistentes hace que los errores se multiplique, en las desviaciones y las posibilidades se equivocarse aumente y que el desarrollo de las operaciones de detenga o se entorpezcan.

La planeación no asegura por sí misma la posibilidad de éxito, es susceptible de error como toda actividad humana, está sujeta a incidencias del cambio.

En base al ítem “planeas actividades en relación a tus conocimientos”; los encuestados optaron por la alternativa “Siempre” con un porcentaje de 68,89%, lo que quiere decir; que la mayoría de los funcionarios realizan una previa planificación de lo que van a realizar. Esto quiere proyectarse hacia como crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

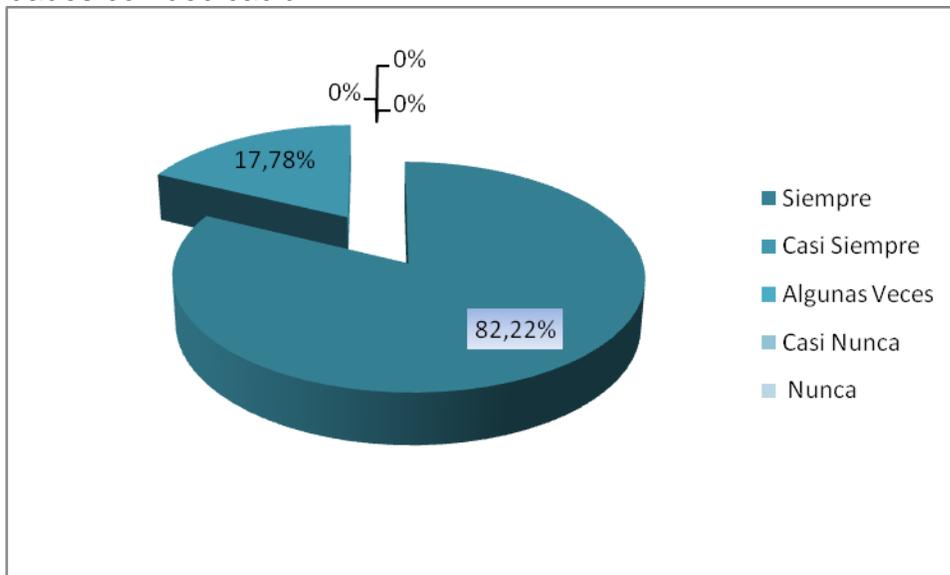
Ítem 32: Realiza sus actividades con dedicación.

Tabla 32: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la realización de sus actividades con dedicación.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	82,22%
Casi Siempre	8	17,78%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 32: Distribución de Porcentajes para la realización sus actividades con dedicación.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La dedicación es una actitud de ser firme en alcanzar un objetivo, en momentos que uno se propone llegar a un final definido por el mismo, es ese antelogo en el que se basa el ser humano para formar parte de una vida con perseverancia en su mismo cuestionamiento, es querer algo que uno se autoproponer, motivando así esta virtud conocida como la perseverancia y llevándola a una satisfacción o algo ya alcanzado.

De lo antes expuesto los funcionarios del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo en un 82,22 que representa la alternativa "Siempre" y con 17,78% que representa la opción "Casi Siempre" estos realizan sus actividades con dedicación.

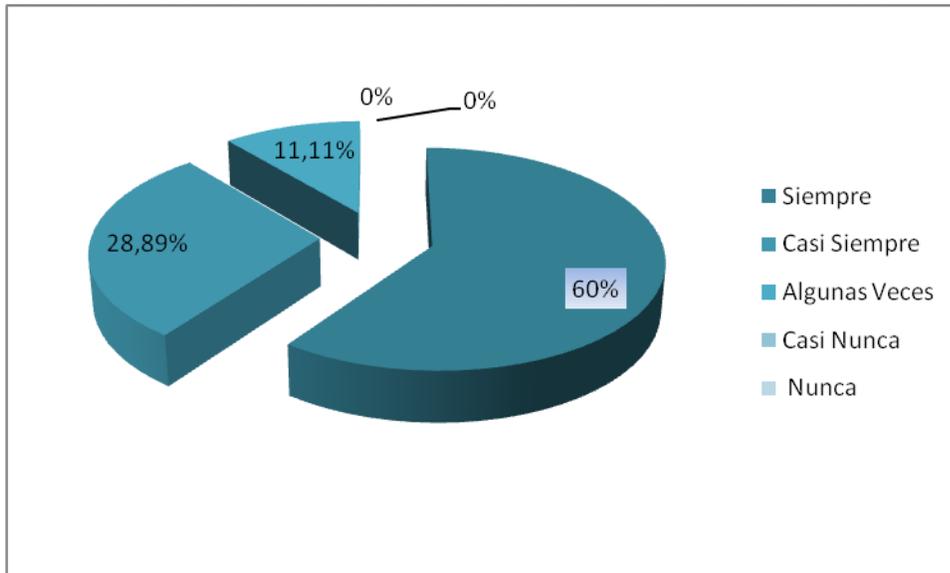
Ítem 33: Resuelve los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.

Tabla 33: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la resolución de los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	27	60%
Casi Siempre	13	28,89%
Algunas Veces	5	11,11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 33: Distribución de Porcentajes para la resolución de los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

En relación a la distribución de porcentajes para la resolución de los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás, está representado por un 60% de los encuestado, basados en que “Siempre” solucionen sus percances en base a sus funciones, sin recurrir al apoyo de los demás, es decir, estos trabajadores tienen muy presente cuales son funciones y en que se basan cada una de ellas para dar solución a algún problema, en cambio un 28,89% opina que “Casi Siempre” buscan el apoyo de algún compañero o del mismo jefe para solventar alguna situación.

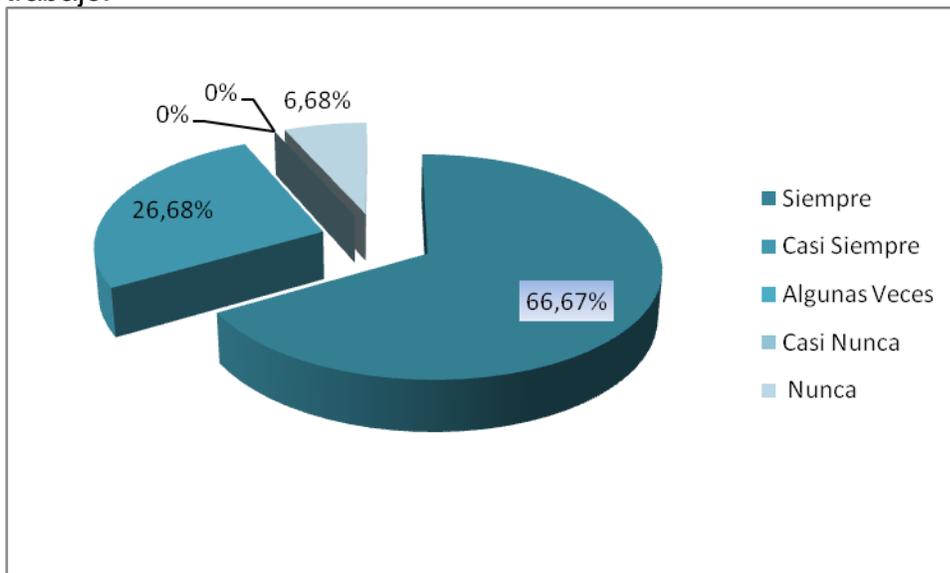
Ítem 34: Asiste puntualmente a su trabajo.

Tabla 34: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para la asistencia puntualmente a su trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	30	66,67%
Casi Siempre	12	26,68%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	3	6,68%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 34: Distribución de Porcentajes para la asistencia puntualmente a su trabajo.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La puntualidad en el puesto de trabajo es una obligación del trabajador respecto a su empleador. Así lo recoge la legislación laboral en la mayoría de los países, estados o ciudades, estableciendo como causa de incumplimiento contractual la reincidencia en comportamientos de impuntualidad.

Con respecto al ítem “Asiste puntualmente a su trabajo”, los funcionarios respondieron que “Siempre” con un porcentaje de 66,67% y “Casi Siempre” con un porcentaje del 26,68%; que son puntuales en relación al horario de trabajo, ya que esto representa un avance en las actividades o funciones que este realice para su alcance al final de la jornada laboral.

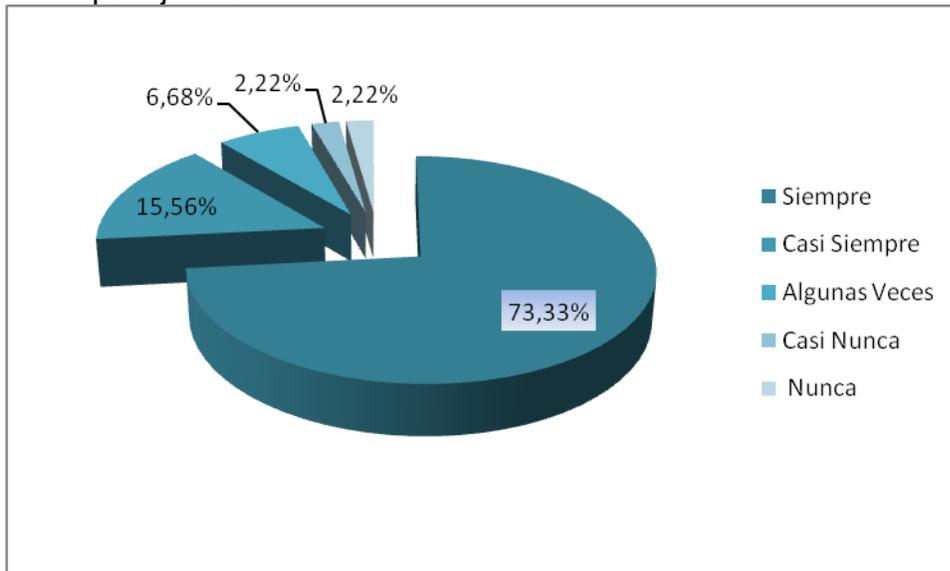
Ítem 35: Está a gusto con las funciones que ejerce.

Tabla 35: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para está a gusto con las funciones que ejerce.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	33	73,33%
Casi Siempre	7	15,56%
Algunas Veces	3	6,68%
Casi Nunca	1	2,22%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 35: Distribución de Porcentajes para está a gusto con las funciones que ejerce.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La disciplina no se consigue con rigor ni con castigos surge natural y casi automáticamente cuando los subalternos están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los tratan con equidad, con estima, interés y consideración. En relación a la distribución porcentual de si está a gusto con las funciones que ejerce; los funcionarios respondieron que el 73,33% que representa la alternativa “Siempre” se encuentran completamente a gustos con las funciones que actualmente están desempeñando.

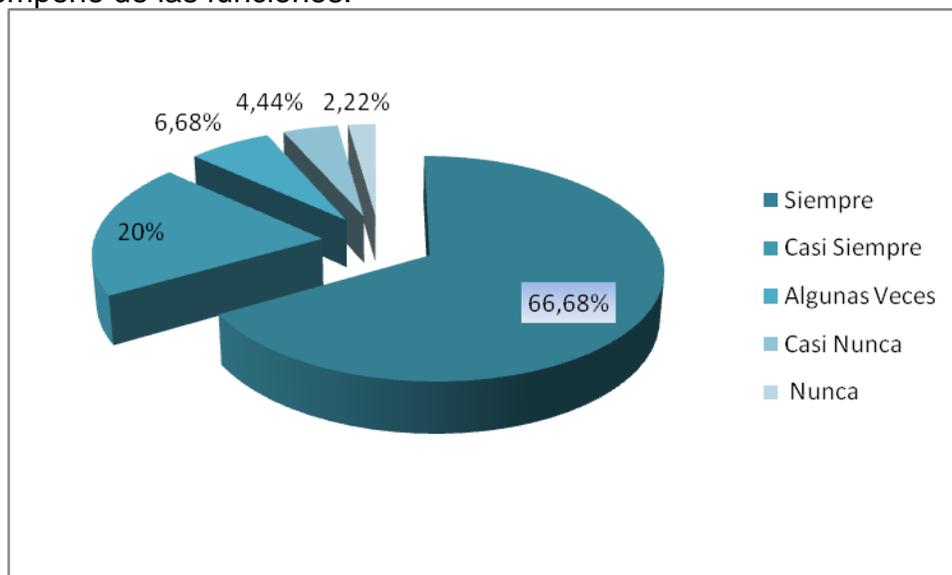
Ítem 36: Sientes motivación para el desempeño de las funciones.

Tabla 36: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para sí sientes motivación para el desempeño de las funciones.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	30	66,68%
Casi Siempre	9	20%
Algunas Veces	3	6,68%
Casi Nunca	2	4,44%
Nunca	1	2,22%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 36: Distribución de Porcentajes para sientes motivación para el desempeño de las funciones.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

En lo que respecta al Trabajo y la Motivación, esto tiene como factor variable en lo que relativo a la capacidad y a distintos Factores Externos que ayudan a tener un mayor rendimiento laboral, siendo por ello importante el acondicionamiento de un propicio Ambiente de Trabajo, sumado además a la selección de la persona más capacitada para un rol en particular, o bien ofrecer capacitaciones para poder adaptarse a las finalidades propuestas.

Lo que se puede concluir que los funcionarios encuestados respondieron que en su mayoría en la opción “Siempre” representado por un 66,68% sienten motivación para el desempeño de las funciones.

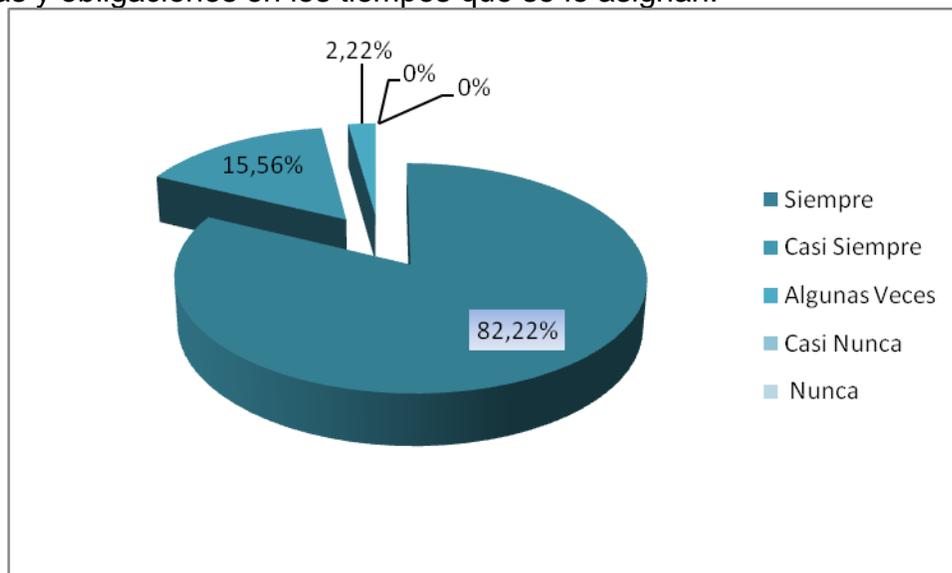
Ítem 37: Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.

Tabla 37: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para el cumplimiento con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	82,22%
Casi Siempre	7	15,56%
Algunas Veces	1	2,22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 37: Distribución de Porcentajes para el cumplimiento con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Como empleados de una organización estamos orientados y tenemos la responsabilidad del cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la descripción propia de nuestra labor. Para estos fines la institución provee descripciones escritas de las labores y funciones esperadas para las diferentes posiciones. Es responsabilidad de la organización y derecho del empleado conocer cuáles son esas labores específicas y velar por el cumplimiento de las funciones para las cuales se ha contratado. Un 82,22% cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.

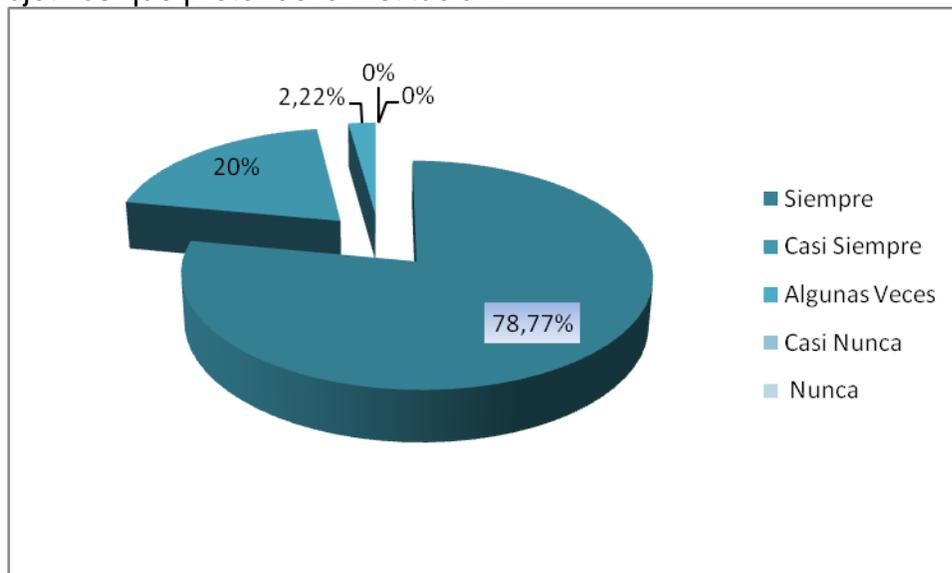
Ítem 38: Considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.

Tabla 38: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	35	78,77%
Casi Siempre	9	20%
Algunas Veces	1	2,22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 38: Distribución de Porcentajes para considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

Toda institución pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Lo que se considera que los funcionarios del Despacho de Secretaría en un 78,77% de la alternativa “Siempre” opina que si logran los objetivos que pretende la institución.

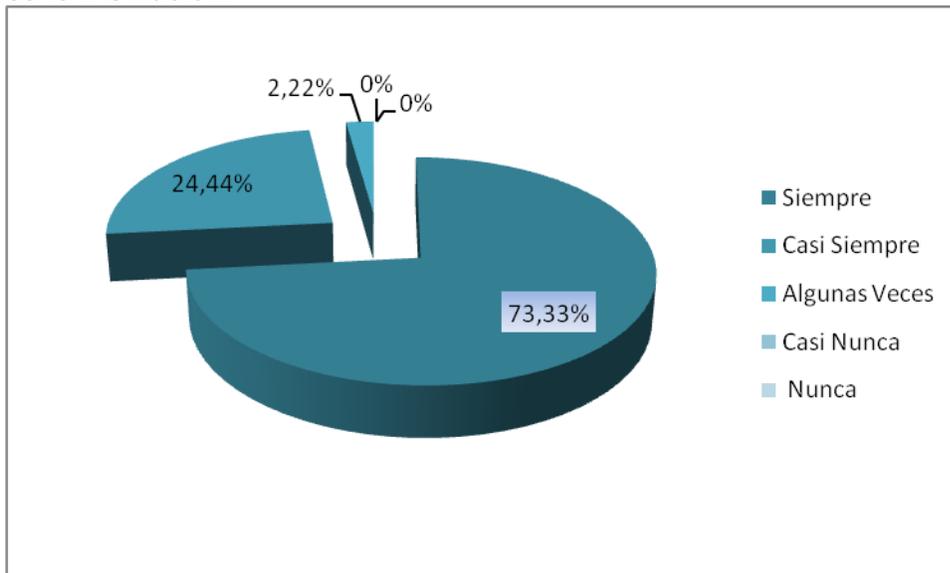
Ítem 39: Obtiene el resultado que plantea la institución.

Tabla 39: Distribución de Frecuencias y Porcentajes para si obtiene el resultado que plantea la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	33	73,33%
Casi Siempre	11	24,44%
Algunas Veces	1	2,22%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	45	100%

Fuente: Báez (2015)

Gráfico N° 39: Distribución de Porcentajes para si obtiene el resultado que plantea la institución.



Fuente: Báez (2015)

Interpretación

El resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una meta puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

Los resultados pueden ser divididos en varios tipos, dependiendo del procedimiento que se haya llevado a cabo para obtenerlo.

En relación al ítem “Obtiene el resultado que plantea la institución”; el 73,33% de los funcionarios del despacho de Secretaría opinaron que siempre cumplen con el resultado final el cual plantea la institución.

En función de los análisis desarrollados anteriormente en este capítulo y sobre las bases teóricas planteadas a fin de cumplir con el segundo objetivo de esta investigación, se desarrolló una matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la institución a fin de lograr el objetivo, que es “Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo”. Claro está que la institución deberá seguir un proceso de diagnóstico, formulación de estrategias, aplicación de las estrategias y evaluación de los resultados a fin de gestar una realimentación con los trabajadores.

Cuadro N° 9. Matriz DOFA. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores

<p>Matriz DOFA de Despacho de Secretaría</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Identificación del personal con la estructura y objetivos del Despacho de Secretaría. F2. Compromiso de los trabajadores con la institución. F3. Contar con información del clima percibido por los trabajadores en la organización. F4. Planificación de talleres de crecimiento personal.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Trato no adecuado de alguno de los supervisores o compañeros en el equipo de trabajo. D2. Carencia de adiestramiento y desarrollo del personal. D3. Falta de reconocimiento por parte del jefe. D4. Generar polémicas en relación al clima organizacional</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Agentes de Capacitación Externos. O2. Discusión de la II Convención Colectiva de los Trabajadores de la Universidad de Carabobo.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>1. Diseñar planes de carrera personalizados para que los trabajadores puedan crecer Profesionalmente y aportar beneficios a la institución. 2. Plantear diversidad de talleres de Crecimiento personal para los trabajadores 3. sintetizar las discusiones para los acuerdos de los diferentes beneficios tanto salariales como benéficos para los trabajadores.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>1. Dictar charlas sobre el manejo afectivo de conflictos. 2. Realizar la capacitación del personal con trabajadores superiores que puedan bajar esos conocimientos a las personas que están en cargos inferiores por medio de agentes externos de capacitación. 3. Reforzar los canales de incentivo o de</p>

		reconocimiento por escrito por parte del jefe.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Conflictos universitarios. A2. Centralización de presupuesto por parte de la OPSUP</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <p>1. Dictar charlas sobre la importancia de la cooperación entre los trabajadores. 2. Establecer metas individuales en base a los presupuesto emanado por la OPSUP.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <p>1. Tratar de mediar y aplicar los correctivos necesarios para evitar conflictos mayores dentro del recinto universitario. 2. Reforzar la identidad de los trabajadores con la institución.</p>

Fuente: Báez. (2015)

Con respecto al último objetivo se realizó un análisis basado en toda la información recabada por medio del instrumento, los análisis y la matriz dofa; el cual es “Establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo”; de allí para los niveles gerenciales es importante tener conocimiento de los resultados de la medición del clima organizacional, ya que los mismos reflejaran el impacto que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores. Se ha evidenciado que el ambiente laboral determina las diferencias marcadas entre un buen desempeño y un mal desempeño del personal. El reconocimiento del trabajo los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

Las variables más influyentes en el desempeño del personal y que pueden ser sujetas de medición son la responsabilidad, el compromiso, la puntualidad, las horas extras, el cumplimiento de las metas establecidas, los diferentes métodos de recompensa por el buen desempeño, los reconocimientos a los trabajadores por escrito.

De todo lo anterior descrito se puede decir que el Clima Laboral influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En un mundo que avanza hacia el logro de mejores condiciones de trabajo, las instituciones universitarias no deben ser ajenas a estos cambios y debe comprometerse a atender este derecho básico de sus recursos humanos. En base a esto se realizó un estudio que analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo. En base a los indicadores establecidos para la realización de esta investigación se obtuvieron lo siguiente:

En el primer objetivo específico que trata sobre: describir los elementos del clima organizacional presentes en el Despacho de Secretaria de la Universidad de Carabobo. Cuya variable es: Clima Organizacional; el nivel de comunicación es aceptable pero debe mejorar. Lo cual representa una gran debilidad, ya que es una herramienta fundamental de las organizaciones exitosas tanto a nivel interno como a nivel de su entorno en general. Con respecto a los objetivos los trabajadores deben tenerlos muy presente ya que con ellos se mantienen en pie la esencia del Despacho que en general es brindar una cordial asesoría a las comunidades intra y extra universitaria. La toma de decisión, desde la más imperceptible hasta la más relevante o valiosa para una organización en este caso institución, depende de la información que maneje el coordinador o asistente. Esto deja claro, que la información que debe manejar el supervisor inmediato debe ser clara y obtenerla de canales formales. En este caso se evidencia claramente que este proceso existe pero no es eficiente.

En cuanto al ambiente de trabajo; tener un buen clima laboral contribuirá tanto en las relaciones interpersonales como en los objetivos de la institución. Si se sienten cómodos y todos trabajan por los mismos objetivos, las labores se desarrollarán con más facilidad y mejor disposición. Referente a las dificultades son inconvenientes o barreras que hay que superar para conseguir un determinado objetivo; actualmente el Despacho en estudio casi siempre los trabajadores afrontan con actitud positiva algún inconveniente que se presente en su sitio de faena. La identidad de es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Para que exista un compromiso es necesario que haya conocimiento. Es decir, no podemos estar comprometidos a hacer algo si desconocemos los aspectos de ese compromiso, es decir las obligaciones que supone. De todas formas se considera que una persona está realmente comprometida con un proyecto cuando actúa en pos de alcanzar objetivos por encima de lo que se espera.

En el segundo objetivo específico que trata sobre: Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo; la pasión con que los funcionarios realizan sus actividades es altamente aceptable; ya que estas son compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estados o condición. Lo que quiere decir que los trabajadores están comprometidos con su labor, se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, etc.

La mayoría de los trabajadores de la institución sienten interés en capacitarse para desarrollar sus funciones en sus respectivas aéreas laborales, La capacitación genera un efecto multiplicador al interior de la institución, dado que el conocimiento está en permanente evolución, la capacitación brinda la oportunidad de actualizarnos, de sacarnos de nuestra “zona de confort”. Nuestros conocimientos envejecen y siempre hay algo nuevo que aprender, algún concepto por validar, alguna idea por refrescar, algún paradigma por cambiar. Con respecto a la disciplina no se consigue con rigor sino con cuando existe equidad, estima, interés y compromiso entre las funciones; de allí la puntualidad al puesto de trabajo ya que algunos no han comprendido que este habito es tan importante para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas.

En el tercer y último objetivo específico que trata sobre: Establecer la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Despacho de la Secretaría de la Universidad de Carabobo; la organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, permitiendo visualizar el

futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de la misma logrando así el éxito institucional; pero todo éxito depende primordialmente del clima organizacional, el cual es un aspecto determinante para el desarrollo productivo de las organizaciones, que al no tener un buen uso del mismo, puede afectar la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos sus niveles.

Debe considerarse siempre las realidades culturales y las coyunturas de la institución; por este caso los coordinadores y directores están llamados a construir un ambiente laboral que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos de la realidad organizacional, y dándole cavidad al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores.

Por otra parte, es necesario que las direcciones tomen conciencia de que las mejoras en las organizaciones deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque que considere tanto las condiciones del ambiente, como la forma en que cada individuo organiza la información obtenida como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo para el logro de un desempeño armónico. Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ambiente laboral al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión.

Recomendaciones

Una vez finalizada la investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda a la organización objeto de estudio lo siguiente:

Desarrollo del trabajo en equipo basado en el compromiso y cooperación del grupo en un amplio horizonte temporal buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo.

Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.

Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente completamente sano.

Establecer cuáles son las expectativas de los trabajadores, concordando con que estas sean armónicas con los objetivos planteados y de una manera realista, esto le permite al responsable del grupo diseñar condiciones ideales para un mejor desempeño.

Reconocer e incentivar a los trabajadores para que realicen bien su trabajo.

Dar apoyo abierto a las ideas de los trabajadores.

Realizar las evaluaciones de desempeño efectivamente e informar a los trabajadores de los resultados, es decir difundir los resultados de las evaluaciones de desempeño a cada uno de los trabajadores por medio de un oficio escrito.

Fortalecer el trabajo en equipo, la armonía y el respeto, ya que algunos consideran que el éxito laboral de su sitio de trabajo es compartido por todos los compañeros y la cooperación laboral no es constante entre todos los integrantes del Despacho.

Promover a través de charlas la importancia de la comunicación, la equidad, el trabajo en equipo, la identidad organizacional y valores como aspectos fundamentales en la estructura.

El departamento de Recursos Humanos, debe asesorar en forma constante a los gerentes, jefes y supervisores de área acerca de las herramientas de gestión y liderazgo, promoviendo la información y el buen trato a los miembros que integran la organización.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). ***Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio***. *Revista IIPSI*, N° 1. Vol. 13. Pp. 163 – 172. Universidad del Papaloapan, México.
- Alcaraz, E. (2000). ***Diccionario de Lingüística Moderna***. Segunda Edición. España. Editorial Ariel.
- Anderson, D. (2004). ***Métodos Cuantitativos para los Negocios***. México: Ed. Thomson.
- Arias F. (2006). ***El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica***. 5ta ed. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). ***Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación***. 6ta ed. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Celis, F. (2006). ***La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio***. *Revista de Educación Laurus*, N° Extraordinario. Año 12. Pp. 9 – 27. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Venezuela.
- Chiavenato, I. (2008). ***Gestión del Talento Humano***. 3ra ed. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). ***Administración de Recursos Humanos***. 9na ed. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Covey, S. (1989) ***Los Siete Hábitos De Las Personas Altamente Efectivas***. Barcelona: Ediciones Paidós.

- Hernández, R. Fernández, y Baptista, (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2012). **El Proyecto de Investigación**. 7ma. ed. Caracas: Quirón.
- Méndez, C. (2006). **Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención**. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Navas, A. (2011). **Clima Organizacional Percibido en los Trabajadores de una Empresa del Ramo Textil**. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad De Carabobo, Venezuela.
- Parella, S., y Martins, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3ra ed. Caracas: FEDUPEL.
- Ramírez, T. (2010). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas: Panaco.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson.
- Ruiz, C. (1998). **El Proceso de Investigación** Caracas- Venezuela: Editorial Panapo
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., Cañedo, R. (2009). **Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral**. ACIMED
- Stoner J., Freeman E. y Gilbert D. (2006). **Administración**. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall

- Tamayo y Tamayo, M. (2009). ***El Proceso de Investigación Científica***. 4ta. ed. México: Limusa.
- Torres, L. (2012). ***Clima laboral y conflictos en el ambiente de trabajo: Caso área de Salud No. 2 “Fray Bartolomé de las Casas”***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL. (2011). ***Manual de Trabajo Especial de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales***. 4ta ed. Caracas: Fedupel.
- Urdaneta, O., Álvarez, C., y Urdaneta, M. (2009). ***Clima Organizacional en Institutos de Investigaciones del sector Salud Caso: Universidad del Zulia***. *Revista Venezolana de Gerencia*, N°47. Vol. 14 (julio – septiembre). pp. 446 – 457. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Zapata, R. (2013). ***Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior***. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

ANEXOS

Anexo A
Constancia de Validación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Constancia de Validación

Yo, Genis Guvora, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación del instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencia de la variable e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita a los 08 días del mes de Julio del año 2015.

Atentamente,


C.I.: 566488



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Constancia de Validación

Yo, LAROL OMANO, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación del instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencia de la variable e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita a los 08 días del mes de Julio del año 2015.

Atentamente,


C.I.: 3.841.118



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Constancia de Validación

Yo, Consuelo Carrera, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación del instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo, por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencia de la variable e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita a los 9 días del mes de Julio del año 2015.

Atentamente,

[Firma]
C.I.: 4413674

Anexo B
Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CUESTIONARIO

Estimado Colaborador: Inicialmente un saludo y el agradecimiento por tomar parte de su tiempo en responder el presente cuestionario, que posee como finalidad recolectar datos para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado que lleva por título: **El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Despacho de Secretaría de la Universidad de Carabobo**. Sus Respuestas son confidenciales y de carácter anónimo.

Instrucciones: A continuación encontrará algunos ítems. Lea cada ítem y marque con una equis (**X**) la opción. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las opciones son las siguientes:

Siempre	S
Casi Siempre	CS
A Veces	AV
Casi Nunca	CN
Nunca	N

Nº	Descripción	Escala				
		S	CS	AV	CN	N
Estructura						
1	La estructura establecida permite la conformación de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos de la institución					
2	Cumple con las políticas establecidas por la universidad aun cuando nadie lo está observando					
3	Cumple sus funciones en relación a los objetivos de la institución					
Responsabilidad						
4	Tiene la libertad de tomar decisiones importantes en su puesto de trabajo					
5	Participa en la solución de problemas relacionados con el puesto de trabajo					
6	La información de interés laboral que transmito a mis compañeros es veraz y oportuna.					
Recompensas						
7	Cuando realizo algún aporte que enriquezca los logros de mi sitio de trabajo, recibo el merecido reconocimiento por parte de mi jefe.					
8	Recibes algún elogio por escrito por alguna labor especial.					
9	Los beneficios socioeconómicos que proporciona la institución están por encima de los estándares					

Riesgo						
10	Se toma con precaución la toma de decisiones para lograr la máxima efectividad.					
11	Guarda discreción en los asuntos internos de la institución.					
12	Las costumbres del personal inciden en el clima laboral					
Relaciones/Calor						
13	Existe un trato cordial entre los miembros adscrito a su departamento					
14	Percibe que el ambiente de trabajo es grato.					
Cooperación/Apoyo						
15	El apoyo mutuo entre compañeros es esencial para lograr las tareas					
16	Los compañeros demuestran solidaridad ante trabajos especiales.					
Estándares de Desempeño						
17	Con respecto al desempeño laboral se le comunica por escrito su desenvolvimiento					
18	Presenta informes periódicos sobre los resultados de las tareas realizadas.					
19	Es puntual en la entrega de recaudos propios del cargo que desempeña.					
Conflicto						
20	El jefe acepta opiniones para dar solución a un problema.					
21	Las dificultades que se presentan en mi sitio de trabajo, son afrontadas con actitud positiva por todos los compañeros					
22	En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más rápidamente					
Identidad						
23	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.					
24	Siente orgullo de pertenecer a esta institución.					
25	En general siente compromiso con las metas de la institución					
Desempeño Laboral						
26	Tiene fuerte lazos con su actual trabajo que sería muy difícil de romper					
27	Emprendes actividades sin esperar que se lo indiquen.					
28	Sientes interés en capacitarte para desarrollar tus funciones en tu área laboral.					
29	Los cursos de capacitación que recibes, le permiten hacer mejor su trabajo.					
30	La formación que recibo por parte de la Institución, me ayuda a crecer profesionalmente.					
31	Planeas actividades en relación a tus conocimientos.					
32	Realiza sus actividades con dedicación.					
33	Resuelve los problemas relacionados con sus funciones sin recurrir a los demás.					
34	Asiste puntualmente a su trabajo.					
35	Está a gusto con las funciones que ejerce.					

36	Sientes motivación para el desempeño de las funciones.					
37	Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.					
38	Considera usted que logra los objetivos que pretende la institución.					
39	Obtiene el resultado que plantea la institución.					

Anexo C
Resultado del Coeficiente de Combrach

