



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
Carrera de Administración Mención Recursos Humanos

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA VICE-  
PRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN  
LA EMPRESA TROPICALUM, C.A UBICADA EN  
LA VICTORIA ESTADO ARAGUA.**

**Trabajo especial de grado para optar al título de Técnico Superior Universitario  
en Administración mención: Recursos Humanos.**

**Autor:**

Lisbeth Niño V.16.346.323

**Asesor Metodológico:**

Magaly Morín

**Tutor Contenido:**

Eduardo Mendoza

Los Teques, Abril de 2006.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
Carrera de Administración Mención Recursos Humanos.

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA VICE-  
PRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE  
LA EMPRESA TROPICALUM, C.A UBICADA EN  
LA VICTORIA ESTADO ARAGUA.**

**Trabajo especial de grado para optar al título de Técnico Superior Universitario  
en Administración mención: Recursos Humanos.**

**Autor:**

Lisbeth Niño V.16.346.323

**Asesor Metodológico:**

Magaly Morín

**Tutor Contenido:**

Eduardo Mendoza

Los Teques, Abril de 2006.

**DEDICATORIA**

*A Mis Padres (Arelis y Gustavo); a quienes quiero y admiro por su fortaleza y perseverancia para seguir adelante, a pesar de todas las pruebas que Dios pone en el camino. Quien más que a Ustedes para dedicarles este triunfo, por ser las persona que están siempre a mi lado apoyándome; gracias por sus consejos, dedicación y enseñanza.*

*A Mi Familia; Mi Abuela Petra, le doy gracias por sus consejos, enseñanza y dedicación, a mis Tíos (Freddy, José y Nelson), Tías (Nancy y Nino), Mis Primos (Marilyn, Patricia, Loisire, Maria, Paola, Ramón, Alejandro, Luís, Juan Carlos). A esos seres que traen alegría a nuestras vidas (Mariangel, Chiquinquirá y Fernando). Gracias a toda mi familia, que se que siempre estarán en las buenas y en las malas.*

*A una persona muy especial que apareció en mi vida, a quien dedico y agradezco, porque me ha dado todo su apoyo, comprensión, paciencia y constancia en todo este tiempo que hemos compartido. Gracias Jesús por estar a mi lado y por ser una persona tan especial.*

*A pesar de las cosas difíciles y dolorosas que pasan en la vida, siempre van a ser motivo de enseñanza, de hacernos cada vez más fuertes, y enseñarnos a seguir adelante. Es por ello que dedico mi trabajo de grado, a todos los seres queridos que aunque no estén presentes, están orgullosos de mí y siempre están a mí lado guiándome y protegiéndome. A ti Abuelo (apaito) que me diste mucha alegría, cariño y buenos consejos. A ti Tío Omar, por tu cariño, siempre al pendiente de mis estudios, apoyándome para seguir adelante y nunca decaer.*

*Gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir todos esos momentos con las personas que más quiero.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Para el logro de la presente investigación fue indispensable la ayuda y participación de muchas personas, las cuales le agradezco el aporte que dieron al logro del mismo.*

*A DIOS por darme la fortaleza de seguir y vencer todos los obstáculos y pruebas que se suscitaron a lo largo de mi carrera.*

*Al Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta, por ser el centro de estudio que me brindo la oportunidad de formarme profesionalmente, con los conocimientos y enseñanzas aportadas por todos los profesores de esta institución, en especial al Prof. Omar Tovar por ayudarme y apoyarme en todo momento.*

*A mis Tutores Prof. Eduardo Mendoza y Prof. Magaly Morin, por la constancia, consejos y apoyo prestado a lo largo de mi carrera y en el logro del presente trabajo de grado.*

*Al personal de la Empresa Tropicalum, C.A, por permitir realizar la presente investigación en dicha organización. En especial a la Sra. Deyanira Aguilar, Lic. Gloria Martínez, Ing. José Romero y demás personal administrativo, gracias por su ayuda e interés por el logro satisfactorio de esta investigación.*

*A la Profesora Raquel por el interés y la constancia brindada en el desarrollo del trabajo de grado, aportando sus conocimientos en la investigación realizada.*

*A la Lic. Lismar Moreno, quien considero amiga y agradezco su orientación y ayuda, aportando sus conocimientos y sugerencias a lo largo de mi carrera.*

*Y todas aquellas personas y amigos, que de una u otra manera estuvieron a mí lado apoyándome en todo momento.*

*Gracias a todos...*

## **INDICE DE CONTENIDO**

DEDICATORIA.....iii  
AGRADECIMIENTO.....iv  
ÍNDICE GENERAL.....v  
LISTA DE CUADROS.....viii  
LISTA DE GRÁFICOS.....ix  
RESUMEN.....x  
INTRODUCCIÓN.....1-2

**CAPÍTULO I**

**I. EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....3-7  
Objetivos generales y específicos.....7  
Justificación de la Investigación.....8-9  
Alcance.....9

**II. MARCO TEORICO**

Antecedentes de la investigación.....10-13  
Bases teóricas  
Organización  
Definición.....14  
Sistemas de la organización  
Tipos.....15-16  
Clima Organizacional.  
Definición.....16-21  
Teorías del Clima Organizacional.....21-25  
Teorías X y Y de Mc Gregor.....25-28

Campo de Lewin.....	29
Campo Psicológico.....	29
Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.....	29-30
Necesidades de Maslow.....	30-32
Factores de Herberg.....	32-33
Modelo contingente de motivación, de Vroom.....	33-34
Teoría de la expectativa.....	34-35
Teoría de Shein del Hombre Complejo.....	35-36
Cultura Organizacional	
Definición.....	36-37
Tipos.....	37
Factores del Clima Organizacional.	
Comunicación	
Definición.....	38
Tipos.....	38-39
Nivel.....	39
Liderazgo	
Definición.....	40
Estilos de Liderazgo.....	40-41
Motivación.....	42
Ciclo Motivacional.....	42-43
Toma de Decisiones.	
Definición.....	44
Tipos.....	44-45
Desempeño	
Definición.....	45-46
Relación Esfuerzo-Desempeño.....	46
Administración del Desempeño.....	46-47
Bases Legales	

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	47-48
Ley Orgánica del Trabajo.....	48
Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente de Trabajo.....	49-50
Antecedentes de la Organización.....	51
<b>III. MARCO METOLÓGICO.</b>	
Tipo de investigación.....	52
Diseño de la investigación.....	52-53
Población y Muestra.....	53-54
Sistema de Variables.....	55-56
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	57-58
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	58-59
Procedimientos de la Investigación.....	60
<b>IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.</b>	
Presentación de los resultados.....	61-87
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	88-90
Recomendaciones.....	91
REFERENCIAS.....	92-94
<b>ANEXOS</b>	
A cuestionarios.....	96-98

## **LISTA DE CUADROS**

**CUADRO.****pp.**

1. Distribución de la Población y Muestra.....	54
2. Definición de Variables.....	55
3. Operacionalización de Variables.....	56
4. Distribución de la Prueba Piloto.....	59
5. Baremo para interpretar el rango de Confiabilidad.....	60
6. Ítems 1.....	63
7. Ítems 2.....	64
8. Ítems 3.....	65
9. Ítems 4.....	66
10. Ítems 5.....	67
11. Ítems 6.....	68
12. ítems 7.....	69
13. Ítems 8.....	70
14. Ítems 9.....	71
15. Ítems 10.....	72
16. Ítems 11.....	74
17. Ítems 12.....	75
18. Ítems 13.....	76
19. Ítems 14.....	78
20. Ítems 15.....	79
21. Ítems 16.....	80
22. Ítems 17.....	81
23. Ítems 18.....	82
24. Ítems 19.....	83
25. Ítems 20.....	84
26. Ítems 21.....	85
27. Ítems 22.....	86

**LISTA DE GRÁFICOS**

**GRÁFICO.****pp.**

1. Clima Organizacional.....	17
2. Circuito del Clima Organizacional.....	18
3. Esquema del Clima Organizacional.....	19
4. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.....	21
5. Sistema de Administración de las Relaciones Humanas.....	28
6. Pirámide las Necesidades de Maslow.....	31
7. Ciclo Motivacional.....	43
8. Ciclo Motivacional.....	43
9. Ítems 1.....	63
10. Ítems 2.....	64
11. Ítems 3.....	65
12. Ítems 4.....	66
13. Ítems 5.....	67
14. Ítems 6.....	68
15. ítems 7.....	69
16. Ítems 8.....	70
17. Ítems 9.....	71
18. Ítems 10.....	72
19. Ítems 11.....	74
20. Ítems 12.....	75
21. Ítems 13.....	76
22. Ítems 14.....	78
23. Ítems 15.....	79
24. Ítems 16.....	80
25. Ítems 17.....	81
26. Ítems 18.....	82
27. Ítems 19.....	83
28. Ítems 20.....	84
29. Ítems 21.....	85
30. Ítems 22.....	86

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES**  
**“CECILIO ACOSTA”**  
**Carrera de Administración Mención Recursos Humanos**

Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A, Ubicada en La Victoria. Estado Aragua.

Autora: Lisbeth Niño.  
Tutor: Eduardo Mendoza  
Asesor Metodológico: Magali Morin  
Fecha: Abril de 2006.

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como Objetivo Analizar la Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A. Ubicada en la Victoria Estado Aragua. El estudio se desarrolló como una investigación descriptiva, apoyado en un trabajo de campo, se tomo como población a veinte (20) sujetos, de los cuales cinco (5) fueron tomados para la aplicación de una prueba piloto, quedando conformada la muestra por quince (15) sujetos. Así mismo se aplico técnica de recolección de datos la encuesta, por medio de un cuestionario con veintidós (22) ítems de selección, aplicando una escala de likert con tres opciones de respuestas, cada uno de los ítems validados por el juicio de expertos y confiabilizado con la aplicación de una prueba piloto, la cual arrojó con resultado: 0.96. Los datos recolectados, se presentan en cuadros estadísticos y gráficos circulares. De acuerdo a los resultados se concluye que existe un bajo nivel de motivación por falta de reconocimientos a los trabajadores, un sistemas de recompensas no justas para el desempeño de los trabajadores, oportunidades de desarrollo escasas, donde algunos se sienten desmotivados por no tener buenos beneficios. Se recomendó que la empresa desarrolle estrategias de para mantener motivados al personal. Ofrecer nuevos beneficios, programas de adiestramientos y cursos de capacitación, asignar reconocimientos por la excelente labor de los trabajadores.

Descriptores: Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

## INTRODUCCIÓN

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

La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Por su parte Farias (1983) considera que “la organización como sistema se divide en los subsistemas: técnico, administrativo y humano o psicosocial, los que interactúan produciendo eficiencia y salud”.

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

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus

compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Tomando en cuenta lo antes expuesto el investigador se orienta en analizar la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral, presente en la empresa Tropicalum, C.A., específicamente al personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, permitiendo conocer el clima laboral presente en dicha dependencia, por lo que, el siguiente trabajo, se estructura en cuatro capítulos donde se detallan la presente investigación:

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

Capítulo II: se encuentra conformado por el marco referencial, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y antecedentes de la empresa.

Capítulo III: donde el resultado nos indica el tipo de investigación en su población y muestra, definición y operacionalización de variables, la técnica de recolección para la información interpretada del mismo.

Capítulo IV: corresponde al análisis de los resultados.

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

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### *Planteamiento del Problema*

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

Al respecto Chiavenato, I. (1994), afirma que “una organización solo existe cuando dos más personas se ajuntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (Pág.36).

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

Estas a su vez tienen una finalidad y objetivos de supervivencia. Pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les consideran como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto esta relacionado con la cultura de la organización.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización; además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino

también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

Por su parte Phegan (1998) considera que: “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (Pág.13).

En este sentido la vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita anterior, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Cabe destacar que las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo, dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose de organizaciones participativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos lo que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo.

Asimismo la realidad del presente señala, qué para mantenerse activo en los escenarios en donde operan las empresas, sean estas grandes, pymes o microempresa, requieren de una gerencia dinámica, innovadora, creativa, capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que su organización tiene y sobre estar atento de cómo se manifiesta los cambios para mantenerse en los mercados.

En este sentido la actual Gerencia debe estar atenta al rol que desempeña en pro del factor humano, que además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones, saber utilizar, eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones. Donde no debe descuidar el clima de trabajo, puesto como se sabe, constituye la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una magnitud de dimensiones que componen su configuración global.

Al respecto Mora, sostiene que las empresas venezolanas adolecen en el presente en su gran mayoría de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a

problemas en la productividad, satisfacción de los trabajadores, demandando a que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional. (Documento en línea disponible: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).

Por ello que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es según Hall, R. (1999) “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone es una fuerza que influye en la conducta del empleado”. (Pág.85).

Partiendo de lo anteriormente citado, el clima organizacional es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, al sentir que la comunicación es abierta y positiva, al sentir que hay entendimiento entre todos los integrantes, no cabe la menor duda que los van a estar motivados y contentos con su trabajo, lo que impacta positivamente en el desempeño.

Asimismo un clima organizacional positivo estimula una visión del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

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

Partiendo de la cita anterior, se puede inferir que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de una empresa y al desempeño laboral. Esto se debe a que, si los empleados poseen o la empresa les brinda ciertas condiciones favorables, tales como: condiciones de trabajo, retribución, supervisión, compañeros,

seguridad en el puesto, oportunidades de progreso, entre otros; esto permitirá que los empleados desempeñen mejor sus funciones, que estén motivados y por ende se desarrollará un clima organizacional favorable.

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

Ejemplo de estas afirmaciones lo constituye, la empresa Tropicalum, C.A., ubicada en la Victoria Estado Aragua, dedicada a la fabricación de coberturas de techo; la cual se encuentra en los actuales momentos en un periodo de expansión, en la búsqueda de incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante los competidores, fortalecer su estructura organizativa y física.

De esta manera la autora de la presente investigación, a través de la observación directa y convivencia con el personal que labora en la empresa, se pudo identificar ciertos factores organizacionales que pudiera estar afectando el desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta situación más notable en el personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, donde manifestaron su descontento e insatisfacción debido, a diferentes estilos de liderazgo, una remuneración baja en relación con la diferentes funciones que desempeñan, carencia de estrategias para mantener el personal motivado, faltas de esquemas de reconocimientos e incentivos por el excelente trabajo realizado.

Todo ellos ha generado un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades, tomando un comportamiento apático y de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones.

Todas las problemáticas plantea influye en el desempeño laboral del personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa antes mencionada. Por tal motivo se considera que el clima organizacional es un aspecto importante para dicha empresa, ya que de esta depende el éxito de la misma.

En este sentido la autora de la presente investigación se plantea analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal adscrito a la

Vice- Presidencia de Administración y Finanzas, con la finalidad de detectar las debilidades que se han venido presentando en esta dependencia. Ante esta situación, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serán los factores del clima organizacional presentes de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas en la empresa Tropicalum C.A.?

¿Cómo será el desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas en la empresa Tropicalum, C.A.?

### ***Objetivos de la Investigación***

#### **Objetivo General**

Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la Empresa Tropicalum, CA.

#### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores del clima organizacional presentes en la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A.
2. Caracterizar el desempeño laboral del personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A.
3. Establecer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la Vice- Presidencia de Administración y Finanzas en la empresa Tropicalum, C.A.

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

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Partiendo del planteamiento anterior se pone de manifiesto la importancia del clima organizacional, ya que este es un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

En tal sentido el tema en estudio se justifica, ya que el clima organizacional es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Asimismo el estudio del Clima Organizacional resulta muy interesante, ya que permite a los empleados expresar su opinión sobre como funciona la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

También constituye un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas.

La influencia del Clima Organizacional en el Desempeño ha sido tema de marcado desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que la presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A., de esta manera saber que clima prevalece, los factores que lo afectan y como mejorarlo. Además constituye una

herramienta fundamental para la empresa permitiéndole conocer el clima laboral que allí se desarrolla.

Contribuyendo, de esta manera, a concienciar la realidad existente y favorecer así todos esos factores que inciden en el clima. Esto a su vez beneficiará a los clientes, ya que la empresa al estar consientes de sus fortalezas y debilidades se podrá construir, una mejor imagen hacia la comunidad nacional e internacional.

Por otra parte, la presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en Instituciones Universitarias, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a futuros investigadores interesados en el tema.

### *Alcances*

El estudio está dirigido ha analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas en la empresa Tropicalum C.A.

Además de confirmar la existencia de un clima organizacional adecuado, que incida positivamente en el desempeño de todo el personal adscrito ha dicho departamento. Así afirmar que el clima organizacional es parte fundamental para el buen desempeño de las funciones y actividades



## CAPITULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### *Antecedentes de la Investigación*

Para el estudio de la presente investigación se han tomado como base una serie de investigaciones, ya que se desarrollaron en la misma área objeto de este estudio, aportando información complementaria; siendo estas investigaciones las siguientes:

Graterol N y Mendoza R. (2004), llevaron a cabo la investigación titulada **“El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal adscrito a la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques-San Antonio”**, para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración mención: Recursos Humanos.

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

La investigación se asumió bajo la orientación del estudio de campo a nivel descriptivo, la información fue recolectada a través de un cuestionario que fue aplicado al personal, constituido por 17 preguntas cerradas, donde fueron empleadas tres escalas, tales como: opción de respuesta múltiple, bipolar y Likert, el mismo fue validado por expertos, la población estuvo constituida por 65 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 30 sujetos.

En cuanto al análisis de los resultados, fueron interpretados de manera cuantitativa, siguiendo el criterio de interpretación porcentual.

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

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

Por su parte Ochoa M y Suárez M. (2004), presentaron un estudio titulado **“Estudio del Clima Organizacional que se presenta en la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios Tarjetas de Créditos en la entidad Financiera Banesco, Ubicada en Bello Monte, Caracas Dto. Capital”**, para optar al título de Técnico Superior Universitario en Administración mención: Recursos Humanos. El presente trabajo tuvo como objetivo Diagnosticar el clima organizacional que se presenta en la Vicepresidencia ejecutiva de negocios Tarjetas de Créditos, en Banesco, ubicada en Bello Monte Caracas, Distrito Capital.

El presente trabajo de grado se ajustó a una investigación descriptiva, bajo la modalidad de diseño de campo derivado del experimento Post-Facto. Donde la población de la investigación estuvo integrada por 1863 personas, de dicha población fue tomada como muestra solo 46 personas, correspondientes a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC.

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

De acuerdo a los resultados obtenidos por las autoras del presente trabajo, detectaron que para los trabajadores de la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC, es muy importante que exista un clima organizacional agradable, con una excelente toma de decisiones, manteniendo el liderazgo y la comunicación que existe en el área.

Como resultado las autoras recomiendan, tomar en cuenta a todo el personal de la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios TDC para la capacitación y programas de formación que ayuden a reforzar sus conocimientos, permitiendo que se sientan motivados e identificados con la organización.

De igual forma, Salloud B. y Velásquez N. (2004), llevaron a cabo una investigación titulada, **“Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la Implementación de un Nuevo Modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A”**. La presente investigación se realizó para optar al título de Licenciado en Administración mención: Recursos Humanos.

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

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

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

Salloud B. y Velásquez, derivaron de los análisis obtenidos la conclusión de que notaron cambios desfavorables por el 52% del personal de la muestra tomada; en cuanto a la transferencia de control, igualmente se sintieron afectados por la contratación de servicios externos realizados por la empresa según los trabajadores; por lo tanto, recomiendan que se mejore la calidad del entorno laboral a corto plazo, que la administración gerencial no puede mantener progresos significativos en los niveles de producción porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracteriza la falta de clima organizacional.

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

### *Bases Teóricas*

#### **Organización**

Según Mas J, y Ramió, C. (1998) definen organización de acuerdo a sus elementos de la siguiente manera:

Un primer elemento a tener en cuenta es que las organizaciones son unas unidades sociales que buscan conseguir unos objetivos específicos, es decir, deben tenerse presentes inicialmente los objetivos. Un segundo elemento definitorio de las organizaciones es el entorno que a su vez se define como todo aquello que se encuentra más allá de los límites formales de la organización y con el que ésta interacciona. En tercer lugar se suele identificar a las organizaciones con sus medios o recursos, que son los que permiten conseguir los objetivos predefinidos mediante su interacción con el entorno. (Pág.3).

De acuerdo a los diferentes elementos que cita el autor, se considera la organización como un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y contribuyen una totalidad., estas a su vez conjugan una serie de elementos como el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato de un jefe para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, inclusive la relación con los proveedores y clientes, que conforman lo que se denomina Clima Organizacional, el cual resulta un factor determinante en el desempeño de la organización, en su conjunto o para determinadas personas que se encuentran fuera de ella; por cuanto el clima organizacional refleja la situación entre características personales y organizacionales.

Desde otro punto de vista, una organización tiene carácter multidimensional, actuando en ella, además de la estructura, otros factores que la afectan tanto o más, como son: la estrategia, el personal, los valores, los sistemas, las recompensas, el estilo, el liderazgo.

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

### **Sistemas de Organización**

Existen diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, entre otros.

Entre los sistemas organizacionales citados por Gómez (1994) menciona los siguientes:

### 1. Lineal o militar:

El que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. Este tipo de organización procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización. (Pág.199)

Considerando la cita anterior, se puede resumir que en la organización de tipo lineal o militar, las decisiones se concentran en una sola persona, siendo esta la que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando; es decir, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

### 2. Funcional, departamental o de Taylor:

El que se organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades. (Pág.201)

Este tipo o sistema de organización se caracteriza por dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

### 3. Organización de línea, asesoría o plana mayor:

Es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. (Pág.203)

De acuerdo a lo antes citado, se puede considerar que la organización de línea es una combinación de la organización lineal y funcional, conservando de la

funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

4. Sistema de organización de comités o consejos:

Como el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros. (Pág.203).

En este sistema de organización se asigna los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutir y tomar una decisión en conjunto.

### **Clima Organizacional**

La definición del término clima organización, es visto desde el punto de vista del enfoque que les den los autores; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, planteado por Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) definiendo el clima organizacional como "...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Pág.181).

En cuanto al segundo enfoque, es el subjetivo, representado por Halpin y Crofs (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "...la opinión que el empleado se forma de la organización". (Pág.182).

Por último el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural u subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las

actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.(Pág.182).

Partiendo de los enfoques propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “...Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”.(Pág.183).

En este sentido se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y este ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Asimismo el enfoque que ha mostrado más utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Según Scheider y Hall (1982), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Lo citado anteriormente se representa en el Gráfico N° 1.



Gráfico Nro. 1. Clima Organizacional.  
Fuente: Tomado de Goncalves, A.

En este sentido los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, el cual se representa en el Gráfico Nro. 2.

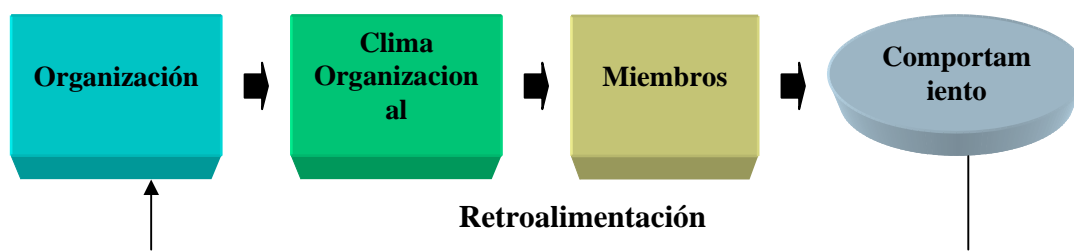


Gráfico N° 2. Circuito del Clima Organizacional.  
Fuente: Tomado de Goncalves, A.

En relación a las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan a una variedad de factores. Unas abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones expuestas anteriormente se podría definir el clima organizacional con un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (Citado por Goncalves, A. 2000), proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional, el cual se representa en el Gráfico N° 3

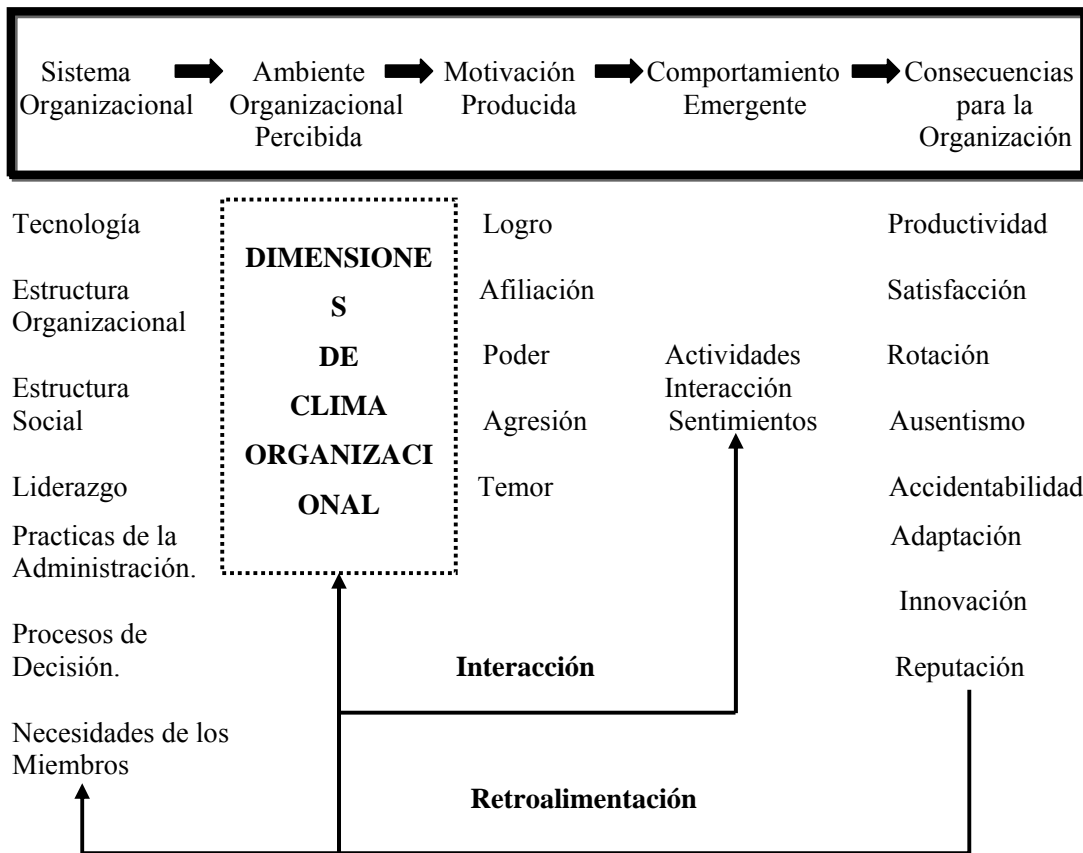


Gráfico N° 3. Esquema del Clima Organizacional.  
 Fuente: Tomado de Goncalves, A. (2000), (Pág.125).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos del personal que lo integran:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, , los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- c. La motivación, necesidades, esfuerzos y refuerzo;
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e. La estructura con sus macros y micro dimensiones;
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

Lo expuesto anteriormente es representado en el siguiente Gráfico N° 4.

## Componentes

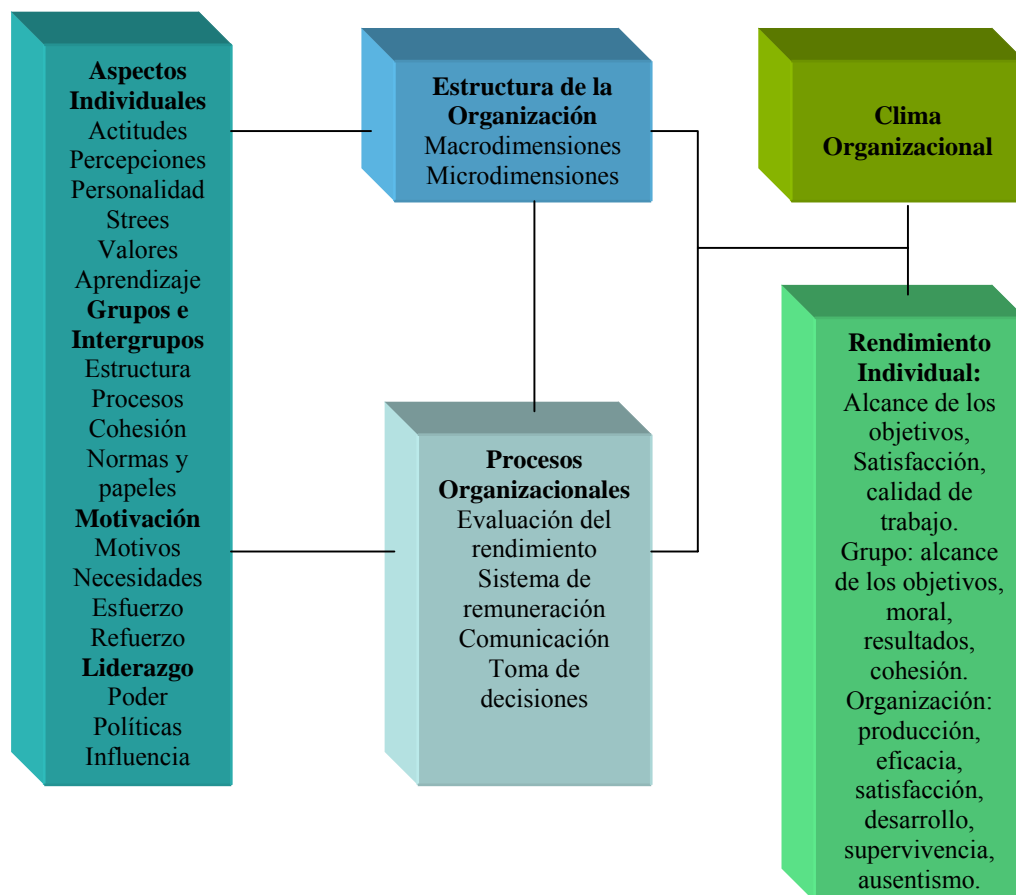


Gráfico N° 4. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: Tomado de Brunet, L. (2001).

### Teoría del Clima Organizacional Según Resis Likert.

Tomando en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario exponer la teoría del Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Según la teoría del Clima Organizacional de Likert la interacción de estas variables trae como consecuencias dos grande tipos de climas organizacionales, cada uno con sistemas, a saber:

1. Clima de tipo autoritario:

- a) El clima autoritario o explotador (sistema I): Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

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

## 2. Clima de tipo participativo:

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

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

Los sistemas, Autoritario explotador y el sistema Autoritario paternalista: Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

Por otro lado los climas, Participativo consultivo y el clima participativo o participación en grupo: Corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades, (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo, (d) características del

proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación; estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales, (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales, (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador-autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc Gregor y su liderazgo directivo.
2. Sistema 2 (Benevolente-Autoritario) relación directa subordinado-líder, donde el subordinado esta relativamente alejado de otros asuntos, relacionados con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno-uno (supervisor-supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la Teoría de Mc Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que

debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

### **Teorías de la Administración**

Según Mc Gregor (citado por Chiavenatto 1994), existen dos tipos de suposiciones sobre el comportamiento organizacional de los trabajadores, las cuales denominó teoría X y teoría Y.

1. La Teoría X: Se basa en ciertas concesiones y premisas erróneas e incorrectas acerca de la naturaleza humana o el comportamiento humano, las cuales predominan durante las décadas del pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha visto restringida al empleo y al control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales. (Pág.97)

En resumidas cuentas, la Teoría X considera que la mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.

2. La Teoría Y: Es la concepción moderna de la administración; se basa en un conjunto de supuestas ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

- El empleo de esfuerzo físico o mental en un trabajo es tal natural como jugar o descansar. El hombre no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse en lo posible).

- El control externo y las amenazas de castigo no son únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio que le confían.

- Confiar los objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Son las mas notables de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.

- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia individual y no característica humana inherentes y universales.

- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la organización, no en una minoría.

- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.

- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuado y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

(Pág.99)

En cuanto a la Teoría Y, se puede resumir, que esta se basa en que a las personas que le gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores.

**Aplicación de la teoría Y:**

1. Descentralización y delegación: Medios eficientes para liberar a las personas del control excesivo de algunas organizaciones tradicionales, los cuales les permiten obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
2. Aplicación del cargo y mayor significación del trabajo: La reorganización y ampliación del cargo implican innovación, ayudan a aceptar responsabilidades en la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
3. Participación y administración consultiva: Que bajo ciertas condiciones, impulsan a las personas a dirigir su energía creadora en dirección a los objetivos de la organización, permitiéndoles alguna participación en las decisiones que las afectan y proporcionándoles significativas oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de estima.
4. Autoevaluación del desempeño: El individuo se ve precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización. (Pág.101).

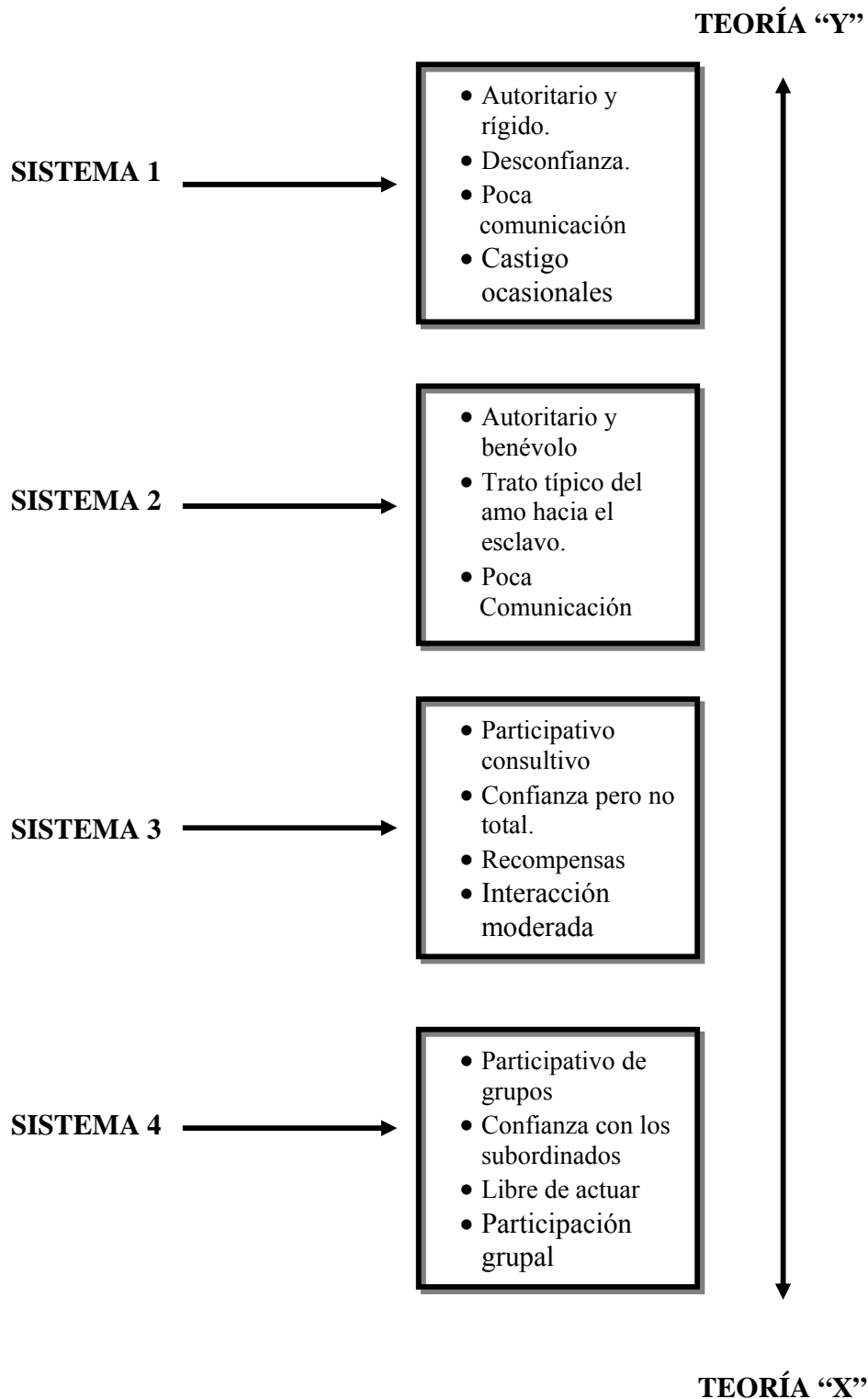


Gráfico N° 5. Sistema de Administración de las Organizaciones Humanas.

## **Teoría de Campo de Lewin**

Por su parte Lewin, K. (citado por Chiavenato) considera que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás. (Pág.45).

La presente teoría estudia directamente la motivación y en sus conclusiones determina: que esta depende de la percepción del individuo con respecto al ambiente, que el comportamiento lo determina un grupo de variables y por último que el ambiente social influye el comportamiento del ser humano (este comportamiento puede variar).

## **Campo psicológico**

Chiavenato I, (ob.cit.) lo define como

El ambiente vital que comprende la persona y su ambiente Psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, pero más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. (Pág.46)

## **Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger**

Asimismo Chiavenato I, (ob.cit.) Se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimiento de sí mismo y de su ambiente que no es coherente

entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre (por ejemplo, un individuo cree algo, pero actúa contrariamente a esa esencia) el individuo se halla motivado para reducir el conflicto el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que tiene el individuo de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras:

1. Relación disonante: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
2. Relación consonante: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
3. Relación irrelevante: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias. (Pág.46)

### **Teorías sobre la motivación**

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citaron de orden que se consideró conveniente, para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre el tema en estudio. Entre estas se mencionan:

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Esta teoría se enfoca en las necesidades internas de las personas, creada por Abraham Maslow (citado por Chiavenato), presenta cinco tipos de necesidades, las cuales están clasificadas jerárquicamente, así:

1. Necesidades fisiológicas: (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
2. Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones).
3. Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.).

4. Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.).
5. Necesidades de autorrealización: (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Lo citado anteriormente se representa en el Gráfico N° 6



Gráfico N° 6. Pirámide de Necesidades de Maslow  
Fuente: Tomado de Chiavenato, I. (1997). (Pág.53).

En general la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las

necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con su conservación personal.

4. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

6. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de estas necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvía hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta exige.(Pág.52)

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años 50, siendo esta citada por Chiavenato (ob.cit.), el cual considera que esta teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). La motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el

salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos: Son los que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- a) Delegación de la responsabilidad.
  - b) Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
  - c) Ascensos.
  - d) Utilización plena de las habilidades personales.
  - e) Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
  - f) Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
  - g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- (Pág.54).

### **Modelo contingente de motivación, de Vroom**

Chiavenato I, (ob.cit.) Esta teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; y existen tres factores que la determina:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos; pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales. Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; en el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). (Pág.58).

### **Teoría de la expectativa**

Por su parte Edward Lawler (citado por Chiavenato), halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

1. Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
2. Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
4. La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III son:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero. (Pág.60).

### **Teoría de Shein del Hombre Complejo**

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por la naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior, (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

### **Cultura Organizacional**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por siglos de vida, y enfrentan problemas de crecimiento. Tiene una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tiene sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia; todo esto se relaciona con la cultura de la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, opina Serna (1997) que la cultura organizacional es "...la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales". (Pág.105).

La cultura organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende, es uno de los factores determinantes en la eficiencia del recurso humano, de la aceptación de ella, dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concretan los objetivos.

Para Robbins (1991) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados... (Pág.444).

El planteamiento anterior enfoca la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha

conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad.

### **Tipos de Culturas Organizacionales**

Charles Handy (citado por Gonzáles y Bellino, 1995), plantean cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, el rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las personalidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tarea está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (Pág.38).

De acuerdo a lo antes citado, se considera que la cultura organización, en primer lugar, es dada por los gerentes de nivel superior de la empresa. Son sus creencias y formas de percibir las situaciones las que se vuelven como normas. Un elemento de suma importancia inmerso en la cultura organizacional es el término valor, el cual se convierte en una creencia permanente, o de muchos años, que sirve de guía a los trabajadores, tratando de alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Factores que influyen en Clima Organizacional**

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre ellos tenemos:

### **Comunicación**

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Desde esta premisa señala Chiavenato (ob.cit.) que la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda...” (Pág.64).

Así mismo la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Por consiguiente se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

### **Tipos de Comunicación**

Según Chruden, S. (1996), los tipos de comunicación son:

1. Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que han sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal, subordinado, los procedimientos, practicas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación necesaria para los subordinados.(p.317).
2. Comunicación informal: se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen. (Pág.323).

En consideración de la cita anterior, la comunicación de tipo formal viene directamente de la alta gerencia de una organización, esto es desde el jefe inmediato hasta los subordinados cumpliéndose de esta manera una retroalimentación. En relación a la comunicación de tipo informal suele ser de manera independiente entre los distintos departamentos que existen en una organización.

### **Niveles de Comunicación**

Por su parte Diez (2004), manifiesta que:

1. La comunicación ascendente fluye desde los subordinados a los superiores y continúan ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuesta, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información. (p.168).
2. La comunicación descendente fluye de las personas situadas en los niveles mas altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en lo niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para la adoctrinación de sus miembros. (Pág.167).

Según lo citado anteriormente la comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y luego asciende por la jerarquía organizacional. Con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmitan toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables.

Por su parte la comunicación descendente existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores.

## **Liderazgo**

Para Chiavenato (ob.cit.) el liderazgo es:

Un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, también se define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o mas objetivos específicos. (Pág.562).

En este sentido el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.

Se considera que el liderazgo es uno de los temas más discutidos en una organización ya que es un fenómeno en grupos sociales, por tal motivo el liderazgo emplea cuatro factores los cuales caracterizan a una persona como líder, siendo estos, las influencias, situación, proceso de comunicación y objetivo por seguir.

### **Liderazgo Autocrático**

Según nos manifiesta Davis K. (1999):

Es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. (Pág.223).

En síntesis se considera al liderazgo autocrático, de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras es un dictador.

## **Líder Participativo**

Distinto al anterior Davis K, y Newstrom j, (ob.cit.) indican que:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (Pág.223).

Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

En este estilo se manifiesta un liderazgo participativo, involucrados, toma las decisiones en consenso con sus subordinados.

## **Líder Permisivo o de Rienda Suelta**

De igual manera Davis K, y Newstrom J. definen que:

Este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Pág.224).

Se puede considerar que este estilo de liderazgo es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común.

## **Motivación**

Según Koontz, H. (1997) la motivación “Es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a los subordinados, es decir, que realizan aquellas cosas que con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar en la forma deseada”. (Pág.462).

Se puede inferir que la motivación como fuerza impulsadota, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de tal que no se convierta en una actividad alineada y opresora.

## **Ciclo Motivacional**

El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo motivacional, donde Chiavenato (ob.cit.) considera que este comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. (Pág.50)

El ciclo motivacional puede resumirse en el Gráfico N° 7.

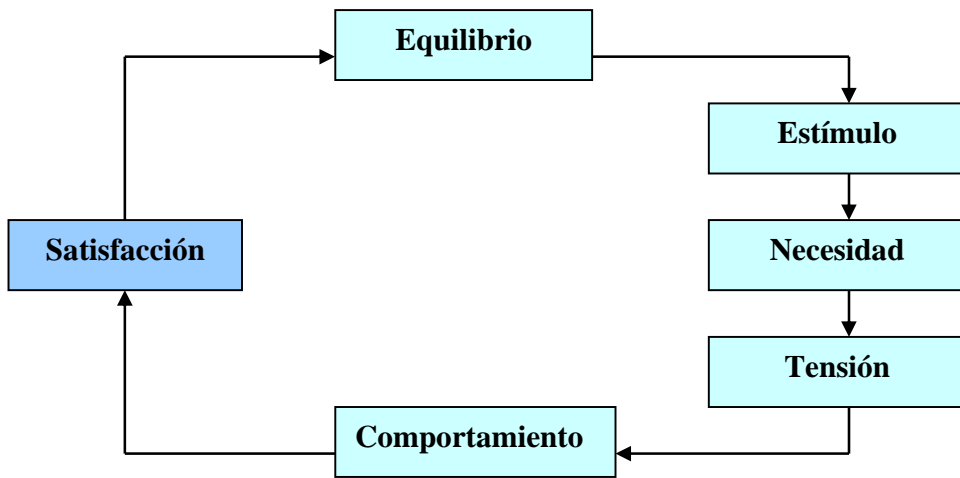


Gráfico N° 7 Ciclo Motivacional.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente manera:

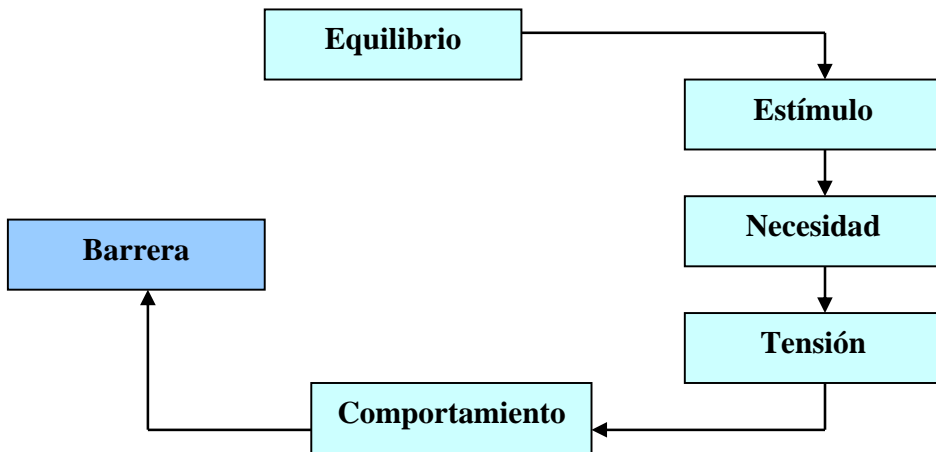


Gráfico N° 8. Ciclo Motivacional

De acuerdo a la ilustración anterior, esto provoca la frustración de la persona.

## **Toma de Decisiones**

Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico.

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un memento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad (inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

En este sentido Ibid considera que “unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas”. (Pág.265).

## **Decisiones Programadas**

Para Chiavenato, (ob.cit), las decisiones programadas “son las decisiones rutinarias utilizadas para resolver problemas cotidianos y repetitivos que ocurren con regularidad y que pueden ser estándar. Las respuestas implican soluciones ofrecidas por la experiencia pasada y excluyen o limitan alternativas.”(Pág.299).

Es la forma más eficiente para manejar los problemas bien estructurados. Sin embargo, cuando los problemas están mal estructurados, los administradores deben apoyarse en una toma de decisiones programadas a fin de desarrollar soluciones únicas.

Las decisiones programadas son de naturaleza repetitiva y rutinaria, y la organización desarrolla por lo general procedimientos específicos para manejarlas.

## **Decisiones no Programadas**

Asimismo Chiavenato, (ob.cit), expresa que este tipo de decisiones “son las decisiones nuevas y repetitivas basadas en juicios, tomadas para solucionar problemas no rutinarios o excepcionales. Ciertas situaciones de crisis o de emergencia requieren decisiones no programadas”. (Pág.300).

Constituye por lo general eventos únicos y suelen estar menos estructurados que las decisiones programadas.

La mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas. La mayor parte de las decisiones no programadas son tomadas por los administradores de niveles más altos, debido a que son ellos quienes tienen que hacer frente a los problemas no estructurados. Con frecuencia, los problemas de los niveles inferiores de la organización son rutinarios y bien estructurados y requieren de menos libertad en la toma de decisiones por parte de gerentes o no gerentes.

## **Desempeño**

Según, Garcías, M. (2001), el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Partiendo de cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Por otra parte, es primordial mencionar que la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en virtud de que la misma integra las actividades gerenciales ligadas al trabajo de los

individuos en una organización, asimismo, predice quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo.

Cabe mencionar, que a través de la generación de competencias, la gestión de recursos humanos está encaminada a obtener calidad y productividad, consiguiendo una perspectiva dinámica, flexible e integradora. Es por ello, que seguidamente se especifica la definición de competencias:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”. (Petróleos de Venezuela 2000. Pág.45).

La definición anterior, se refiere a que en cada trabajo algunas personas se desempeñan más eficientes que otras, utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo.

### **Relación esfuerzo-desempeño.**

Para De Cenzo, R. (2001), la relación esfuerzo-desempeño es “la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado”. (Pág.104).

En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone el individuo al desempeñar sus actividades a través de la dedicación al cargo. No obstante, esta relación es importante en una organización ya que a medida que el trabajador se esfuerce por cumplir con sus funciones se puede obtener mejores resultados de su desempeño.

### **Administración del desempeño.**

Para García, M. (2001) la administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido

y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Del planteamiento anterior, se infiere que la administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y mejora la comunicación.

### ***Bases Legales***

Como base legal de la presente investigación se tomaron en cuenta tres tipos de leyes, que se mencionan y desarrollan a continuación:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Análisis: Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser

menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Artículo 187.- El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Análisis: Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

### **Ley Organiza del Trabajo (1997)**

Artículo 185: El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

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

Análisis: el presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

## **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (1986)**

### **CAPITULO I**

#### **Disposiciones Generales**

Artículo 1.- El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleados, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3.- El estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta ley.

Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.

Artículo 6.- A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de Los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.

3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.

4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otro índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corre con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del de lucro.

Análisis: Según lo planteado en el artículo anterior, se puede resumir que toda organización ya sea esta pública, privada y dedicada a cualquier ramo, están en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro, un buen acondicionamiento físico de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la empresa.

### ***Reseña Histórica de la Empresa Tropicalum, C.A.***

TROPICALUM, C.A. es una empresa conformada por profesionales con más de 25 años de experiencia en la construcción, la cual se ha especializado en la fabricación de coberturas para techos de alta calidad, belleza arquitectónica con excepcional poder aislante termo acústico así como en sus exclusivas estructuras metálicas para viviendas “embutidas”, en bloques tradicionales y certificados sismo resistente emitido por el IMME.

En Venezuela TROPICALUM, C.A. ha participado en los último 10 años en la construcción de más de 10.000 viviendas, tanto en proyectos públicos como privados, en construcción de escuelas, medicaturas y otras infraestructuras; exclusivamente con materiales que cumplen con las normas de calidad Nacionales e Internacionales, con una garantía única en el mercado y a precios siempre muy competitivos.

La experiencia de TROPICALUM, C.A. no solo se demuestra en Venezuela sino que su presencia se ha destacado en proyectos muy prestigiosos en varios países del Caribe donde los materiales venezolanos honran a sus fabricantes.

#### **Misión:**

Mantenerse siempre a la vanguardia y a la búsqueda de nuevos materiales que cumplen simultáneamente con dos criterios fundamentales: abaratar los costos de la construcción y mejorar la calidad de vida de quienes confían en nosotros.

Será únicamente si ambas condiciones estén reunidas que Tropicalum seguirá investigando y fabricando nuevos materiales o desarrollando nuevas tecnologías, sometiendo siempre cualquier innovación a ensayos de laboratorios para obtener la certificación de cumplimiento con las mas estrictas normas de calidad.

#### **Visión:**

Difundir nuestra experiencia a través de ferias y misiones internacionales para ampliar nuestro mercado hacia América Central y el Caribe demostrando así la calidad y confiabilidad de la Industria Venezolana.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se expone el conjunto de estrategias o procedimientos que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos; se hace referencia al método y teorías utilizadas tal fin. En palabras de Rodríguez, M. (2001) la metodología hace referencia a “la descripción, análisis y población crítica de los métodos” (Pág.107).

#### **Nivel, Tipo, Diseño y Modalidad de la Investigación**

##### *Nivel de la Investigación*

Según el nivel, el estudio comprende a una investigación descriptiva, ya que describe los factores del clima organizacional que inciden el desempeño laboral del personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A. Según Villafranca (1996) la investigación descriptiva “permite describir las características, los factores, los procedimientos, conductas de hechos o fenómenos de una manera adecuada”. (Pág.23).

##### *Tipo y Modalidad de la Investigación*

En cuanto al tipo y modalidad se comprende con un estudio de campo, puesto que se obtienen los datos directamente del lugar donde ocurre el fenómeno de acuerdo al estudio. A tal efecto cabe mencionar que la UPEL (2000) entiende la investigación de campo como:

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. (Pág.14).

Los datos son aportados por el personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas. Es decir que el diseño está enmarcado en el paradigma cuantitativo, ya que posteriormente se acudirá a la estadística descriptiva para el análisis de los datos.

### ***Unidad de Análisis, Población y Muestra***

En cuanto a la unidad de análisis puede afirmarse que esta hace mención a los sujetos que van a ser medidos en el estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2001) afirman que en la unidad de análisis “el interés se centra en “quienes”, es decir, en los sujetos u objetos de estudio” (Pág.204).

La unidad de análisis comprende a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A., y el personal adscrito a dicho departamento.

### ***Población***

La población está conformada por los sujetos que formaron parte del estudio y sobre los cuales se generalizaron los resultados obtenidos.

Como sustento del planteamiento anterior, Pérez, A, (2002) define la población como “un conjunto finito e infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”. (Pág.65).

Por consiguiente la población esta conformada por quince (15) sujetos quienes están adscritos a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas.

### *Muestra*

Debido al número de sujetos, que conforman la población, resultando esta como finita, se tomo como muestra la totalidad de sujetos, es decir el cien por ciento (100%) de la población.

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.) como “un subgrupo de la población, o un subconjunto definido es sus características al que llamamos población”. (Pág.305).

Por lo tanto la muestra corresponde al 100% de la población, resultando está finito y homogéneo, acudiendo a un estudio censal. Quedando esta conformada por quince (15) sujetos. La distribución de la población y la muestra se puede apreciar en el cuadro N° 1.

Cuadro 1: Distribución de la Población y Muestra

<b>SUJETOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Coordinador de Recursos Humanos	1	7,69%
Coordinador de Sistemas	1	7,69%
Contador	1	7,69%
Analista de Caja/Bancos	1	7,69%
Asistente de Contabilidad	1	7,69%
Jefe de Compras	1	7,69%
Analista de Compras	1	7,69%
Jefe de Almacén	1	7,69%
Almacenista	1	7,69
Asistente Administrativo	1	7,69%
Recepcionistas	2	15,38%
Mensajero	1	7,69%
Utilitis de Servicios Generales	2	15,38%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

**Objetivo General:** Analizar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum, C.A.

Cuadro 2: Definición de Variables.

<b>Variables</b>	<b>Dimensión Conceptual</b>	<b>Dimensión Operacional</b>
Clima Organizacional	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Forehand y Gilmer (citado por Dessler 1993).	El Clima Organizacional varía de una organización a otra, y esta conformada por ciertos factores o características que influyen en el comportamiento de cada trabajador, de acuerdo a las percepciones que tengan cada uno de ellos. Estos factores abarcan, el liderazgo y práctica de dirección, comunicación, remuneración, sistemas de incentivos, entre otros factores).
Desempeño Laboral	Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. García M. (2001).	El desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. Siendo este de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

**Objetivo General:** Analizar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A.

Cuadro 3: Operacionalización de Variables.

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>1.</b> Identificar los factores del Clima Organizacional presentes en la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas.	Clima Organizacional	Estilos de Liderazgos	Autocrático	<b>1</b>
			Participativo	<b>2</b>
			Permisivo	<b>3</b>
		Factores Motivacionales	Reconocimiento	<b>4</b>
			Beneficios Económicos y Sociales	<b>5,6</b>
			Sistemas de recompensas	<b>7</b>
			Oportunidades de desarrollo	<b>8,9,10</b>
		Comunicación	Ascendente	<b>11</b>
			Descendente	<b>12</b>
		Toma de Decisiones	Participación	<b>13</b>
<b>2.</b> Caracterizar el desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanza.	Desempeño Laboral	Productividad	Calidad del Trabajo	<b>14,15</b>
		Competencias	Habilidades y Destrezas	<b>16</b>
			Iniciativa	<b>17,18</b>
			Conocimientos	<b>19</b>
		Relaciones	Colaboración Relaciones Interpersonales	<b>20</b> <b>21,22</b>

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

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

Todo proceso de investigación requiere de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de datos necesarios para alcanzar los resultados.

Por tal motivo, Curcio, C (2002) indica que “las técnicas se refiere al camino a través del cual se establecen relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y el consultor, para la recolección de datos y el logro de los objetivos”. (Pág.114).

Para efectos de la presente investigación se empleo la técnica de la encuesta, la cual para Morales, V. citado por Arias, F (ob.cit.) “constituye una técnica de investigación dirigida a el estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de conjuntos de números de personas” (Pág.94)

La encuesta se aplicó al personal administrativo que labora en la empresa Tropicalum C.A, ubicada en La Victoria Estado Aragua, específicamente en la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, integrado por quince (15) empleados adscritos a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas.

En cuanto al instrumento de recolección de datos definido por Sabino, C (ob.cit.) “es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extrae de ellos la información” (Pág.145)

El instrumento empleado en la investigación fue el cuestionario que según Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (1998) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (Pág.276).

En este sentido el cuestionario estuvo conformado por veintidós (22) afirmaciones, cada una validada en contenido, donde estuvo dirigida al personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, las cuales estuvieron orientadas a conocer la situación que perciben los empleados con respecto al tema en estudio.

Asimismo el cuestionario del presente estudio se elaboró de acuerdo a la escala de tipo Likert la cual según Arias, F. (1998), se refiere a un formato diseñado por

Rensis Likert para graduar las opciones, los intereses o las actitudes, en donde generalmente se emplean cinco categorías a las cuales se le asigna un número arbitrario, 5, 4, 3, 2, 1. (Pág.106).

En este sentido todas las preguntas del cuestionario están redactadas en un orden personal con 3 opciones de respuestas por cada una de las preguntas, las cuales son: siempre, a veces y nunca. (Ver Anexo N° 1)

### **Validez**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) definen validez como “al grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Pág.349).

Por su parte Kerlinger (1997) la define como “la presentatividad o la adecuación maestra del contenido, la sustancia, la materia y el tema de instrumento de medición” (Pág.472)

En tal sentido la validez del instrumento se efectuó a través del juicio de expertos, con la finalidad de determinar si presenta los criterios suficientes para considerarlo válido. Para ello se seleccionaron a dos expertos en Administración de Recursos Humanos y uno en Metodología de la Investigación.

Los expertos opinan que el instrumento cumple con los objetivos requeridos para recabar la información necesaria con la finalidad de estudiar las variables formuladas.

### **Confiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) indican que la confiabilidad “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares” (Pág.348).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, en la presente investigación se utilizará el Coeficiente de confiabilidad de reaplicación de prueba (Tes.-Retest), según Ruiz, C (2002), “esta consiste en administrar dos veces una misma prueba a un mismo grupo de sujetos en un intervalo relativamente corto de tiempo (no mas de tres meses entre una y otra medición)”. (Pág. 59). El coeficiente de confiabilidad se calcula con la siguiente formula:

$$r = \frac{N \sum X * Y - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Asimismo Ruiz, C. (ob.cit.) afirma que “en la medida que la confiabilidad es mayor, menos susceptibles son los puntajes de ser modificados por las condiciones aleatorias asociadas con la situación de medición o con los cambios de los propios sujetos. El coeficiente de confiabilidad obtenido es una medida de la estabilidad de la prueba.” (Pág.59).

En este sentido el rango de confiabilidad dio como resultado 0,96 y de acuerdo con su baremo propuesto para determinar el rango de confiabilidad el cual se puede apreciar en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5.

Baremo par interpretar el rango de confiabilidad.

<b>RANGOS</b>	<b>MAGNITUD</b>
0.81 a 01.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Mediana
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz, C. Instrumento de Investigación Educativa. (2000. Pág. 70).

Todo lo anteriormente expuesto indica que el instrumento es de confiabilidad aceptada con una magnitud de muy alta, y que puede ser aplicada a la muestra del estudio para recopilar los datos necesarios y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

### **Prueba Piloto**

Según Hernández, S; Fernández, C. y Baptista, P. (1997), la prueba piloto, “se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población. Se realiza con una pequeña muestra (inferior a la definitiva)”. (Pág.262).

En este sentido, la muestra para la prueba piloto quedó conformada por cinco (5) empleados sometidos a esta prueba, la cual se presenta en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4.

Distribución de la Prueba Piloto.

<b>Personal Ejecutivo</b>	
	<b>N° de Sujetos para la Prueba Piloto</b>
Gerentes	4
Asistente Administrativo	1

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

### **Procedimientos de la Investigación.**

A través de los objetivos formulados y características metodológicas, el presente trabajo se desarrollo según los siguientes procedimientos:

1. Concepción de la idea a investigar, la cual surgió como una necesidad y se consolida en el planteamiento del problema, la justificación y el establecimiento de los objetivos.

2. Revisión bibliográfica para la estructuración del marco teórico.
3. Seguidamente se estableció el tipo y diseño de investigación, de acuerdo a sus características.
4. Selección de la población y muestra.
5. Se operacionalizaron las variables y sobre la base de estas se elaboró el instrumento de recolección de datos.
6. Se diseñó el instrumento que permitió recabar la información.
7. Determinación de la validez del instrumento, a fin de evaluar la redacción y pertinencias de los ítems de acuerdo con los objetivos, variables e indicadores.
8. Se aplicó el instrumento a una muestra de cinco (5) sujetos que reunían las características similares
9. Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
10. Recolección y procesamiento de datos.
11. Análisis e interpretación de los datos obtenidos.
12. Presentación de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis e interpretación de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación (Pérez, G., 1998).

En este sentido, el presente capítulo centra el trabajo de campo realizado por la investigadora en la aplicación de estrategias y técnicas del método científico en la búsqueda de datos relevantes para plantear la alternativa de solución a la problemática detectada.

#### **Presentación, análisis y representación de los datos**

Los datos recolectados por medio de la aplicación del cuestionario fueron tabulados y son representados en gráficos circulares, los cuales se analizaron ítems por ítems, para posteriormente presentar cuadros y gráficos de barra integrados en función de las dimensiones consideradas para cada una de las variables objeto de estudio.

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal adscrito a la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la empresa Tropicalum, C.A.

### Cuadro N° 6

Ítems N° 1. El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	4	27%
A Veces	9	60%
Nunca	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

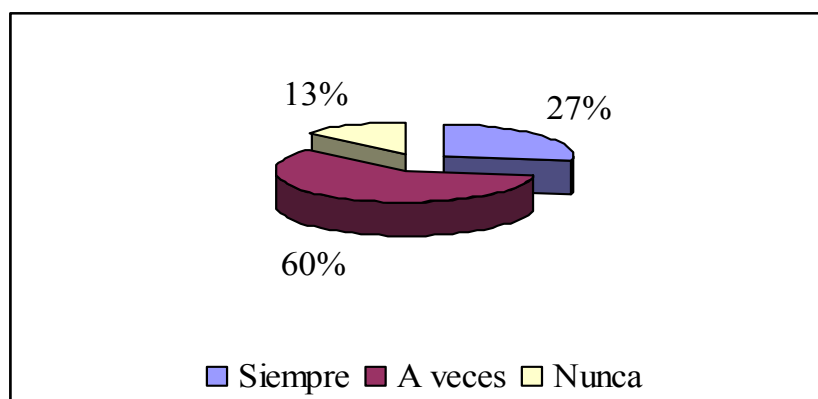


Gráfico N° 9.

Fuente: Cuadro N° 6

Observando el cuadro N° 6 con su respectivo gráfico, el 27% de los encuestados afirman que siempre el líder asume toma la responsabilidad e impone sus decisiones, mientras que un 60% considera que a veces y el 13% que nunca.

De acuerdo a los resultados se infiere que la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que en ocasiones el líder impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad, es decir, que adopta un comportamiento autoritario cuando las ocasiones lo ameritan.

### Cuadro N° 7

#### Ítems N° 2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	6	40%
A Veces	6	40%
Nunca	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

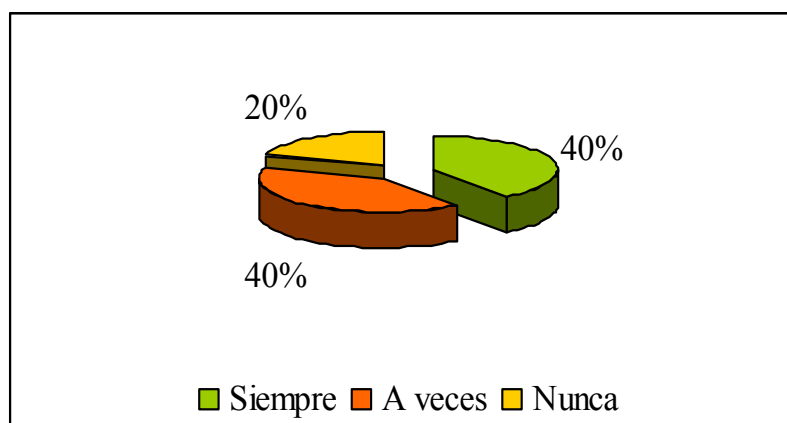


Gráfico N° 10

Fuente Cuadro N° 7

Las afirmaciones dadas por los encuestados y representadas en el cuadro N° 7 y gráfico, arrojan que el 40% de los encuestados afirman que siempre el líder les consulta las acciones y decisiones propuestas, otro 40% de los trabajadores considera que a veces y un 20% que nunca. Con respecto a los resultados obtenidos se deduce que en la organización se difunde por parte del líder un nivel participación promedio, donde éste, aunque no asume una postura de dictador, en ciertos momentos toma las decisiones en consenso con sus subalternos, sin embargo la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**Cuadro N° 8**

**Ítems N° 3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	5	33%
A Veces	9	60%
Nunca	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

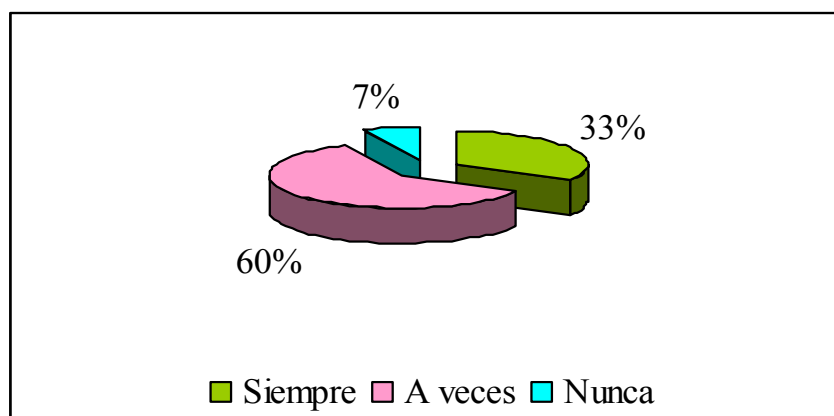


Gráfico N° 11.

Fuente Cuadro N° 8

Como se puede observar en el cuadro y gráfico, el 33% de los encuestados afirman que siempre el líder les permite tomar sus propias decisiones para lograr sus metas, mientras que un 60% considera que a veces se les permite tomar sus propias decisiones y un 7% considera que nunca.

De acuerdo a estos resultados se infiere que en la organización el líder en ocasiones les permite a sus subalternos tomar sus propias decisiones, lo que indica que aunque el líder no difunde de manera total la participación de sus subordinados, sin embargo les permite tomar decisiones en casos específicos y que para su criterio sean las más acertadas.

### Cuadro N° 9

Ítems N° 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación.

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	2	13%
A Veces	4	27%
Nunca	9	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

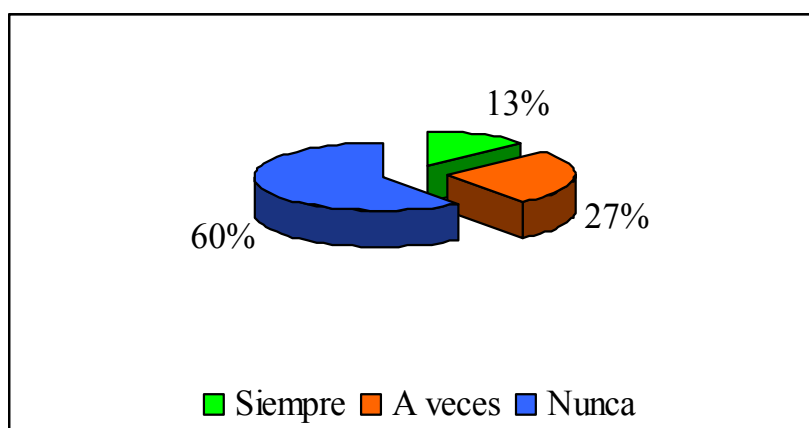


Gráfico N° 12.

Fuente Cuadro N° 9

Los resultados presentados en el cuadro y gráfico, reflejan que el 13% de la muestra afirma que siempre recibe de sus superiores reconocimientos cuando realizan eficientemente sus actividades, para el 27% a veces y el 60% afirma que nunca reciben reconocimiento de sus superiores cuando realizan eficientemente sus actividades.

Los resultados obtenidos en este ítem, demuestran que la mayoría de los empleados encuestados afirman que nunca, lo que significa que en la organización no emplean el reconocimiento como estrategias para motivar al personal.

**Cuadro N° 10**

**Ítems N° 5. La empresa me ofrece beneficios económicos como: Ley de Política Habitacional, Cesta Ticket, Bonos.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	14	93%
A Veces	1	7%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

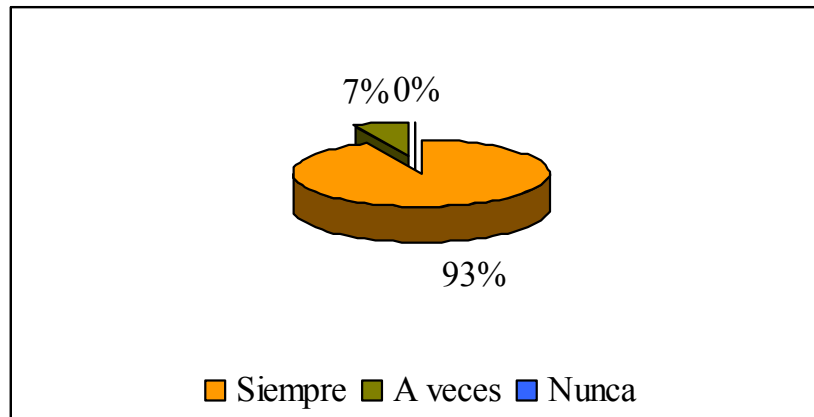


Gráfico N° 13.  
Fuente Cuadro N° 10

De acuerdo al cuadro N° 10 y su respectivo gráfico, se infiere que el 93% afirma que siempre la empresa le ofrece beneficios económicos, y un 7% considera que a veces. Basándome en estos resultados se infiere que la mayor parte de los beneficios económicos que ofrece la empresa son los establecidos por la ley.

**Cuadro N° 11.**

**Ítems N° 6. La empresa me ofrece beneficios sociales tales como: HCM, Farmacia, Seguro de Vida, Bonificación por matrimonio, Caja de Ahorro.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	0	0%
A Veces	1	7%
Nunca	14	93%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

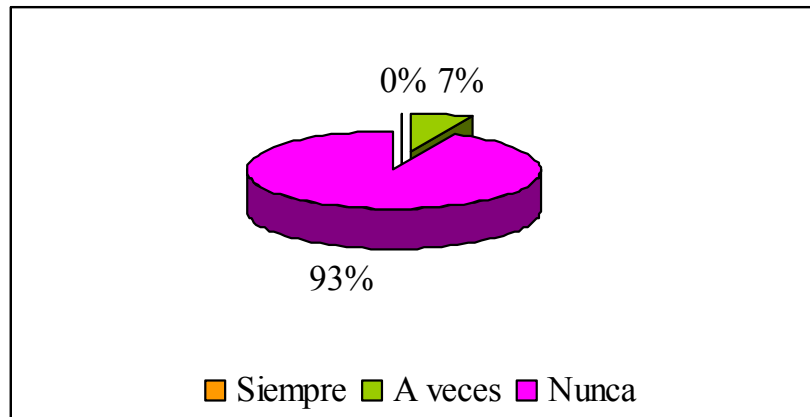


Gráfico N° 14.

Fuente Cuadro N° 11

Este ítem se utilizó como medidor de las realidades del Clima Organizacional de la empresa, aplicando como dimensión los factores motivacionales, tomando como indicador los beneficios sociales y como ítem la siguiente aseveración “la empresa me ofrece beneficios sociales tales como: HCM, Farmacia, Seguro de Vida, Bonificación por matrimonio, Caja de Ahorro”.

Las afirmaciones dadas por los encuestados, las cuales son representadas en el cuadro N° 11 y gráfico, dan como resultado que el 7% de los trabajadores afirma que a veces, mientras que un 93% nunca, esto quiere decir que la empresa nunca ha ofrecido este tipo de beneficios que permitan motivar a sus trabajadores.

### Cuadro N° 12

Ítems N° 7. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	4	27%
A Veces	3	20%
Nunca	8	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

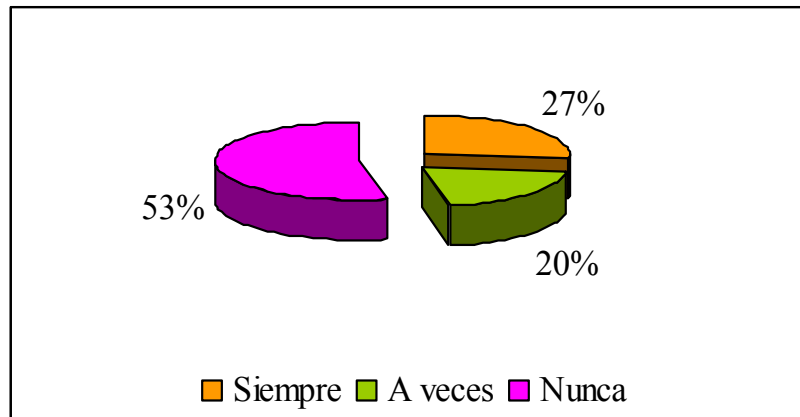


Gráfico N° 15.

Fuente Cuadro N° 12

Siguiendo el mismo orden de ideas donde se busca medir los determinantes del Clima Organizacional, tomando como dimensión los factores motivacionales, siendo el indicador sistemas de recompensas que ofrece la empresa a sus trabajadores e ítem la siguiente aseveración “la remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente”.

Las afirmaciones dadas por los encuestados se representan en el cuadro N° 12, dan como resultado que un 27% afirma que siempre, un 20% que a veces y el 53% que nunca, lo que hace inferir que la remuneración no está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo ocupado por los trabajadores.

### Cuadro 13

Ítems 8. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	5	33%
A Veces	10	67%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

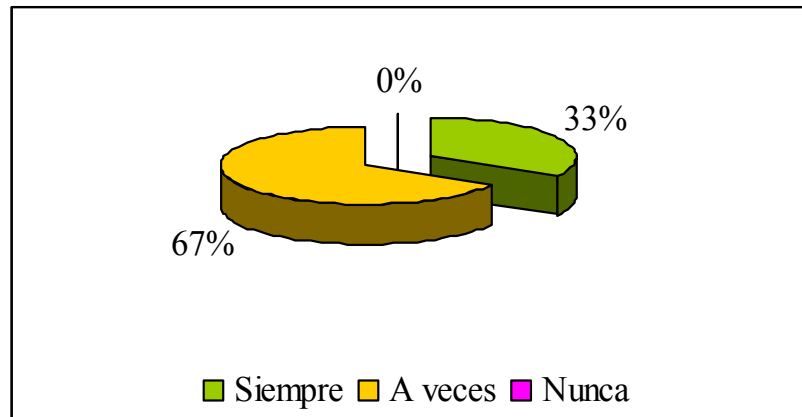


Gráfico N° 16.

Fuente: Cuadro N° 13

De acuerdo al cuadro N° 13 y su respectivo gráfico, se infiere que el 33% de los encuestados afirman que siempre las funciones que le asignadas son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas, mientras que un 67% considera que a veces, lo que significa que en ocasiones los empleados consideran sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Basándome en estos resultados se deduce que en la empresa las oportunidades de desarrollo se encuentran en un nivel medio, debido que la mayoría afirma que a veces sus funciones les da la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma.

**Cuadro N° 14**

**Ítems N° 9. La empresa me ofrece programas de adiestramiento para mi desarrollo profesional.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	0	0%
A Veces	2	13%
Nunca	13	87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

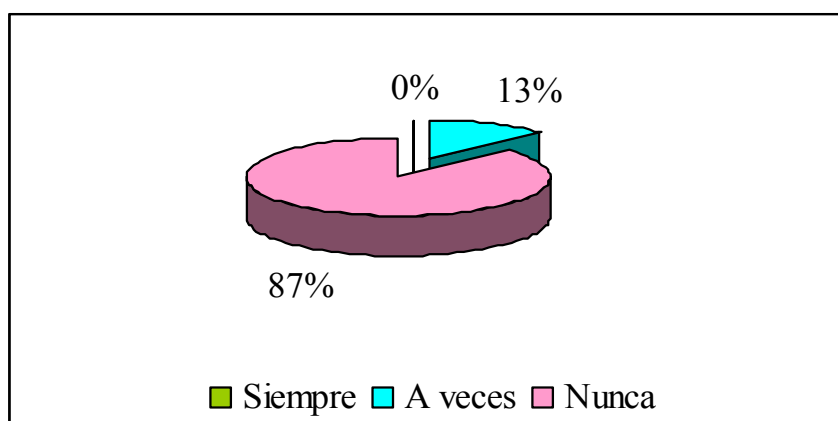


Gráfico N° 17.

Fuente: Cuadro N° 14

En el siguiente cuadro N° 14 con su gráfico, se deduce que el 13% de los encuestados afirma que a veces la empresa le ofrece programas de adiestramiento para su desarrollo profesional, y un 87% afirma que nunca.

Con los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los trabajadores encuestados afirman que nunca la empresa les ha ofrecido programas de adiestramiento que les permitan desarrollarse profesionalmente.

**Cuadro N° 15**

**Ítems N° 10. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	0	0%
A Veces	2	13%
Nunca	13	87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos.

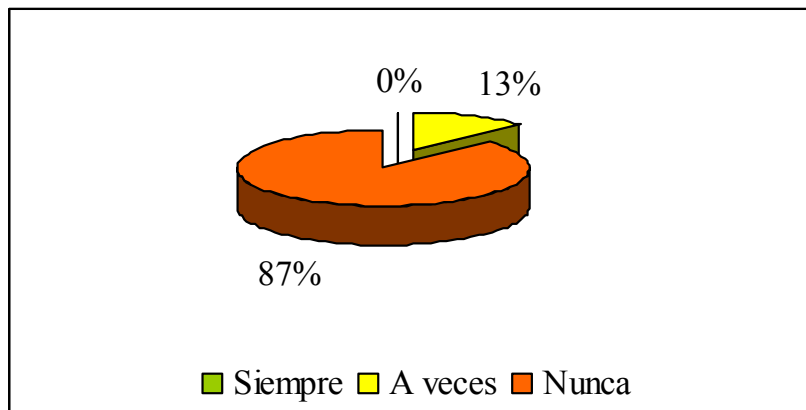


Gráfico N° 18.

Fuente: Cuadro N° 15

Asimismo se puede apreciar en el cuadro N° 15 y su gráfico, que el 13% de los encuestados afirman que a veces los cursos de capacitación al personal les ayudan a mejorar sus perspectivas ante la empresa y el 87% afirma que nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de los encuestados nunca han recibido cursos de capacitación al personal, por ende no influye en la perspectiva que tiene de la empresa.

**Cuadro N° 16**

**Ítems N° 11. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	14	93%
A Veces	0	0%
Nunca	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

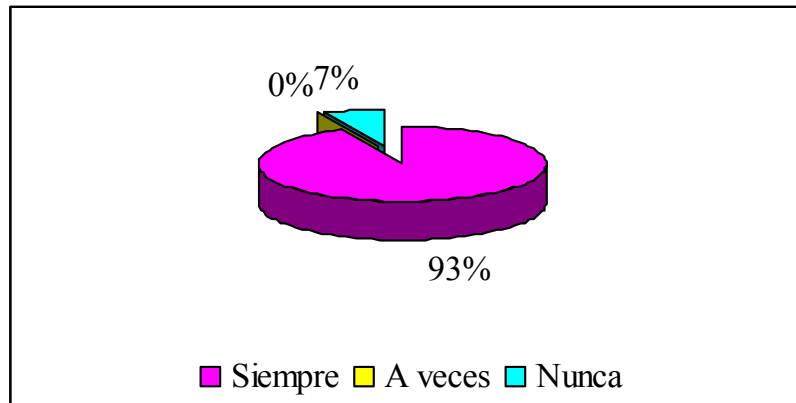


Gráfico N° 19.

Fuente: Cuadro N° 16

Con respecto a este ítem se utilizó como medidor del Clima Organizacional de la empresa, se tomó como dimensión la comunicación, asignando como indicador la comunicación ascendente y como ítem el siguiente “Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes”.

De acuerdo al cuadro y gráfico las afirmaciones dadas por los empleados encuestados, dan como resultado que el 93% afirma que siempre comunican a su superior sus ideas e inquietudes, y el 7% afirma que nunca.

En relación a los resultados obtenidos se concluye que el mayor porcentaje de los subalternos se comunican con sus superiores, manteniendo así una comunicación ascendente.

**Cuadro N° 17**

**Ítems N° 12. Mantengo una interacción comunicacional fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.**

<b>Opciones</b>	<b>F.</b>	<b>Porcentaje.</b>
Siempre	12	80%
A Veces	3	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Instrumento de Recolección de Información.**

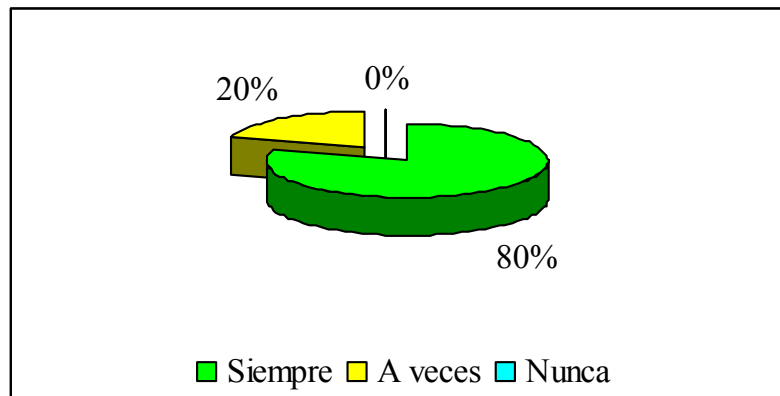


Gráfico N° 20.

Fuente: Cuadro N° 17

Siguiendo el mismo orden de ideas, donde se busca medir el Clima Organizacional, tomando en este caso como dimensión la comunicación, asignando como indicador la comunicación descendente y como ítems la siguiente aseveración “Mantengo una interacción comunicacional fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa”.

Las afirmaciones dada por los encuestados y representadas en el cuadro N° 17 y gráfico, dan como resultado que el 80% de los encuestados afirman que siempre mantiene una interacción comunicacional fluida con su superior, comunicándole la información de manera clara y precisa, y el 20% afirma que a veces.

**Cuadro N° 18**

**Ítems N° 13. Puedo tomar decisiones en caso específicos.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	4	27%
A Veces	7	46%
Nunca	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Instrumento de Recolección de Información.**

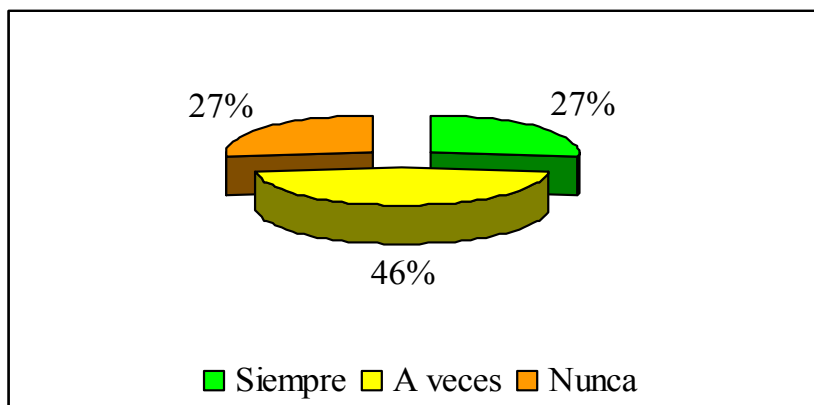


Gráfico N° 21.

Fuente: Cuadro N° 18

Los resultados de la encuesta y representados en el cuadro N° 18 y gráfico, se obtuvo como resultado que el 27% de los encuestados afirman que siempre pueden tomar decisiones en casos específicos, mientras que un 46% considera que a veces y el 27% nunca.

De acuerdo a estos resultados se refleja que la mayoría de los empleados a veces pueden tomar decisiones en casos específicos, es decir, que la participación en la toma de decisiones esta en un nivel medio, donde los subordinados en ocasiones les permiten tomar sus propias decisiones fomentado así la participación.

**Cuadro N° 19.**

**Ítems N° 14. Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.**

<b>Opciones</b>	<b>F.</b>	<b>Porcentaje.</b>
Siempre	12	80%
A Veces	3	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

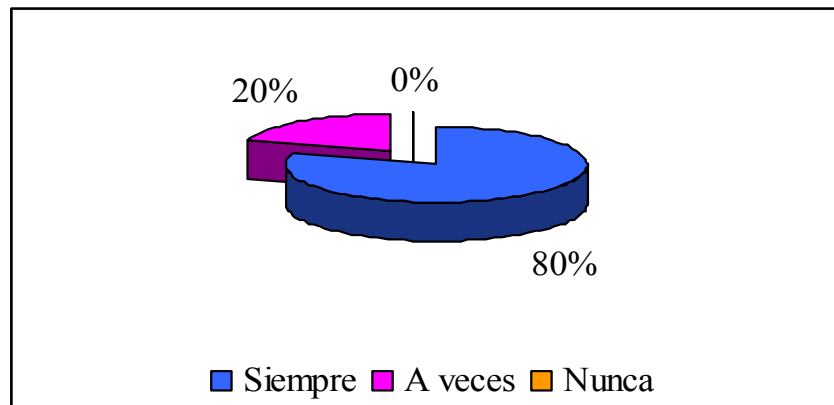


Gráfico N° 22

Fuente: Cuadro N° 19

Con respecto al cuadro N° 19 y su gráfico, demuestra que el 80% de los encuestados afirman que siempre se esfuerzan para lograr una mejor calidad de su desempeño y un 20% considera que a veces.

En relación a los resultados obtenidos se infiere que la calidad del trabajo producido siempre supera las expectativas y la mayoría de los empleados se esfuerzan continuamente para lograr una mejor calidad en su desempeño.

**Cuadro N° 20.**

**Ítems N° 15. Cumplimiento con excelencia los compromisos adquiridos.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	14	93%
A Veces	1	7%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

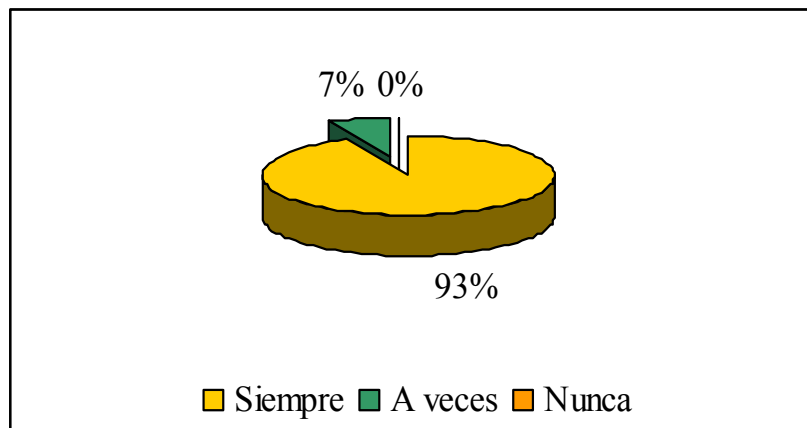


Gráfico N° 23

Fuente: Cuadro N° 20.

De acuerdo al cuadro N° 20 y su respectivo gráfico, se puede observar que el 93% de los trabajadores encuestados afirman que siempre cumplen con excelencia los compromisos adquiridos, y un 7% considera que a veces.

Partiendo de los resultados obtenidos se infiere que la mayoría de los empleados siempre se esfuerzan para cumplir con los compromisos que su cargo le exige, obteniendo una excelente calidad en las funciones desempeñadas, siendo la producción óptima.

**Cuadro N° 21.**

**Ítems N° 16. El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	8	53%
A Veces	6	40%
Nunca	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

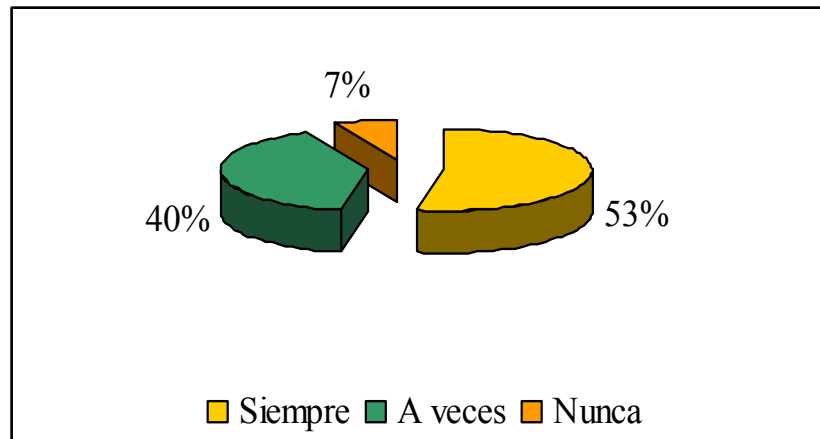


Gráfico N° 24

Fuente: Cuadro N° 21

Los resultados obtenidos de la encuesta y representados en el cuadro N° 21 y gráfico N° 24, indican que el 53% de los encuestados afirman que siempre el cargo que actualmente ocupan les permite desarrollar satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, el 40% considera que a veces y un 7% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que la mayoría de los empleados desarrollan satisfactoriamente sus habilidades y destrezas, lo que incide favorablemente en el desempeño laboral.

**Cuadro N° 22.**

**Ítems N° 17. Aporto mis ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	10	66%
A Veces	4	27%
Nunca	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

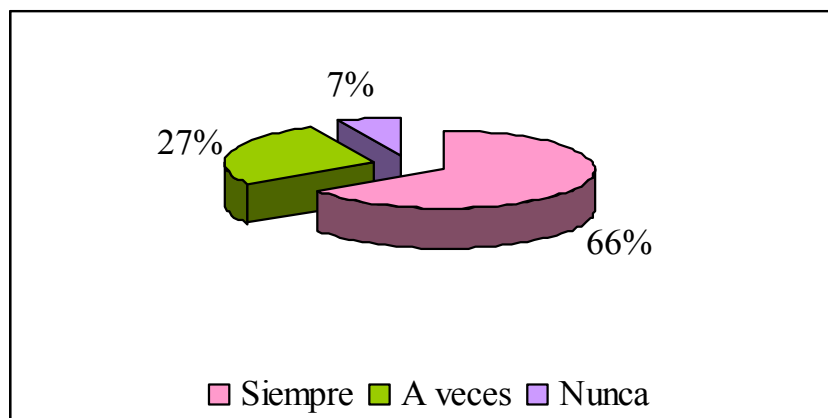


Gráfico N° 25

Fuente: Cuadro N° 22

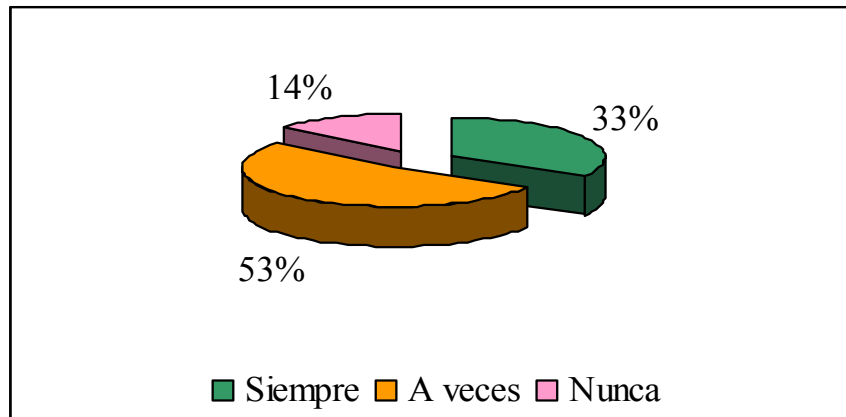
Las afirmaciones dadas por los encuestados, siendo estas representadas en el cuadro N° 22 y su respectivo gráfico, señalan que el 66% de los trabajadores encuestados afirman que siempre aportan sus ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo, 27% considera que a veces y un 7% que nunca.

**Cuadro N° 23.**

**Ítems N° 18. Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	5	33%
A Veces	8	53%
Nunca	2	14%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.



Gráfica N° 26

Fuente: Cuadro N° 23

Con respecto al cuadro N° 23 y gráfico, los cuales reflejan que en este ítem, 33% de los encuestados señalan que siempre ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles, el 53% a veces y un 14% nunca.

Los resultados obtenidos, demuestran que con alguna frecuencia los empleados ejecutan acciones apropiadas sin instrucciones específicas y propone soluciones útiles para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.

**Cuadro N° 24.**

**Ítems N° 19. Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	13	87%
A Veces	2	13%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

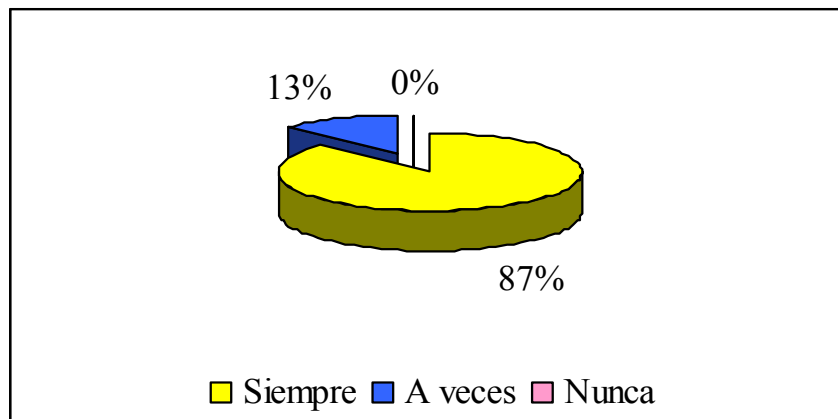


Gráfico N° 27

Fuente: Cuadro N° 24

Los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico, señalan que el 87% de los trabajadores encuestados afirman que siempre tiene capacidad para desarrollar sus conocimientos en el cargo que desempeñan y el 13% considera que a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los empleados poseen el más alto niveles de comprensión y dominio técnico y teórico de los procesos de trabajo que le corresponden desarrollar.

**Cuadro N° 25.**

**Ítems N° 20. Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	10	66%
A Veces	4	27%
Nunca	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

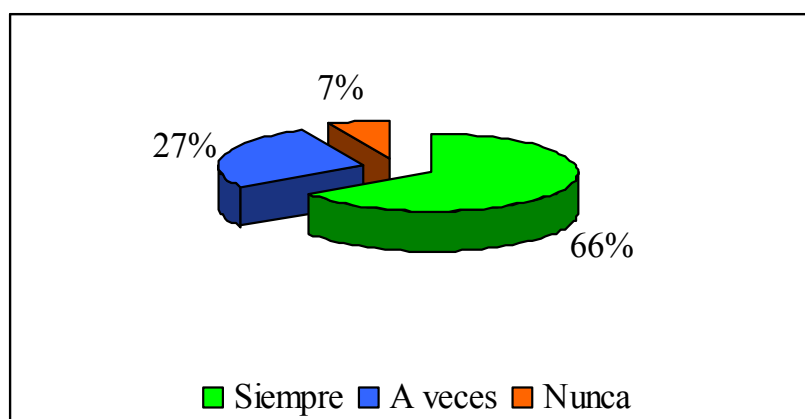


Gráfico N° 28

Fuente: Cuadro N° 25.

Con respecto al cuadro N° 25 y gráfico N° 28, el 66% de los encuestados afirman que siempre colaboran con sus compañeros de trabajo y su superior, el 27% afirma que a veces y un 7% que nunca.

Los resultados obtenidos, demuestran que la mayoría de los empleados poseen un excelente espíritu de colaboración con su jefatura y compañero de trabajo en los procesos de trabajo de su unidad.

**Cuadro N° 26.**

**Ítems N° 21. La relación con mis compañeros de trabajo funciona como un equipo bien integrado.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	8	53%
A Veces	5	33%
Nunca	2	14%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

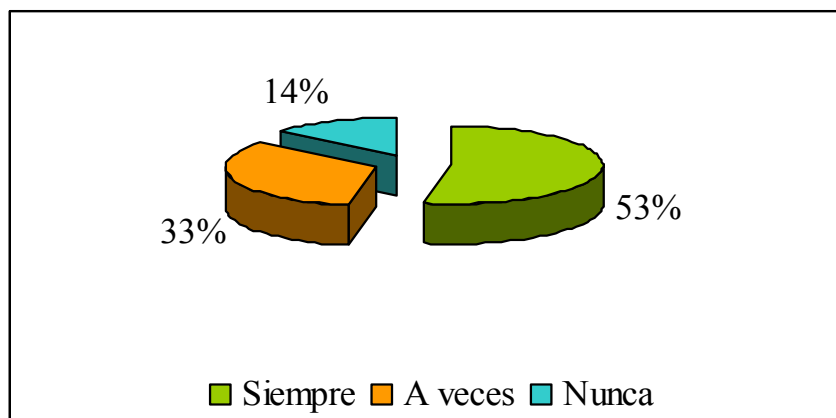


Gráfico N° 29

Fuente: Cuadro N° 26.

Las afirmaciones obtenidas por los encuestados, las cuales se representan en el cuadro N° 26 y gráfico, indican que el 53% afirman que siempre la relación con sus compañeros funcionan como un equipo bien integrado, el 33% a veces y un 14% nunca.

**Cuadro N° 27.**

**Ítems N° 22. Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.**

Opciones	F.	Porcentaje.
Siempre	6	40%
A Veces	7	46%
Nunca	2	14%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Información.

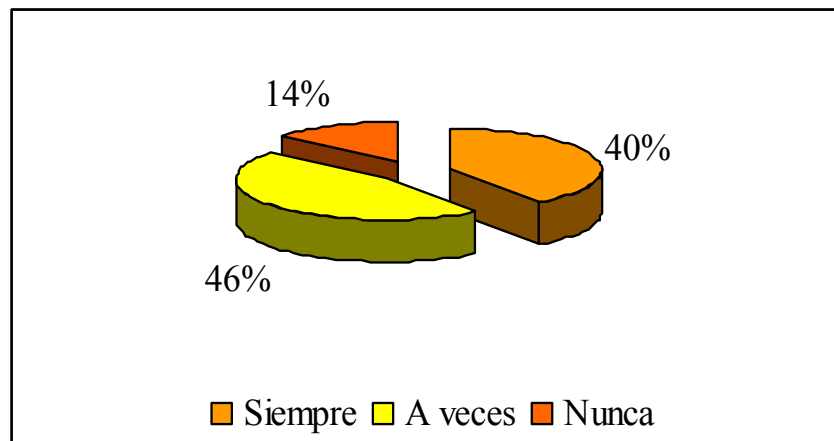


Gráfico N° 30

Fuente: Cuadro N° 27

De acuerdo al cuadro N° 27 y su respectivo gráfico, señalan que el 40% de los encuestados desarrollan relaciones armónicas, eficaces y constructivas con sus compañeros, superiores, colaboradores y clientes, el 46% afirma que a veces y un 14% que nunca.

Los resultados obtenidos demuestran que con frecuencia la mayoría de los empleados sostienen relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, a fin de mantener la armonía y a mejorar la imagen externa de la unidad de trabajo.

## Discurso de los Resultados

Una vez analizado los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, la investigadora presenta los resultados en una Matriz, que facilita visualizar el comportamiento de la muestra ante cada dimensión.

Matriz de Resultados.

DIMENSION	ÍTEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Estilos de Liderazgo	1	27%	<b>60%</b>	13%
	2	<b>40%</b>	40%	20%
	3	33%	<b>60%</b>	7%
Factores Motivacionales	4	13%	27%	<b>60%</b>
	5	<b>93%</b>	7%	0%
	6	0%	7%	<b>93%</b>
	7	27%	20%	<b>53%</b>
	8	33%	<b>67%</b>	0%
	9	0%	13%	<b>87%</b>
	10	0%	13%	<b>87%</b>
Comunicación	11	<b>93%</b>	0%	7%
	12	<b>80%</b>	20%	0%
Toma de Decisiones	13	27%	<b>46%</b>	27%
Productividad	14	<b>80%</b>	20%	0%
	15	<b>93%</b>	7%	0%
Competencias	16	<b>53%</b>	40%	7%
	17	<b>66%</b>	27%	7%
	18	33%	<b>53%</b>	14%
	19	<b>87%</b>	13%	0%
Relaciones	20	<b>66%</b>	27%	7%
	21	<b>53%</b>	33%	14%
	22	40%	<b>46%</b>	14%

Según la dimensión estilos de liderazgo, tomando como indicadores el líder, autocrático, participativo y permisivo, y un ítems por cada indicador, redactadas con las características que lo identifican; en relación ello se pudo observar en la matriz de resultados, que existe cierta similitud entre los liderazgos, ya que el líder se caracteriza por consultar en determinados momentos, tomando decisiones en consenso con sus subalternos, permitiéndole a estos tomar sus decisiones en casos específicos, y aunque el líder no asume una postura de dictador, en muy pocas ocasiones impone sus decisiones, cuando el caso lo amerita o en asuntos de importancia que deben seguir en sus manos.

En cuanto a la dimensión factores motivacionales, conformados por los indicadores de reconocimientos, beneficios económicos y sociales, sistemas de recompensas y oportunidades de desarrollo, de acuerdo a los resultados obtenidos por cada ítems, se infiere que los empleados nunca han recibido ningún tipo de reconocimientos y que las oportunidades de desarrollo son bajas, debido a que la empresa no les ofrece programas y cursos que les permitan desarrollarse profesionalmente, aunque consideran que en ocasiones sus actividades son desafiantes y variadas, sin embargo la motivación recibida en cuanto a beneficios y remuneración, está centrada en los beneficios de ley, en este sentido se deduce que los factores motivacionales que intervienen son deficientes, ocasionando un nivel de motivación bajo.

Siendo lo anterior una debilidad, se puede observar en la matriz que la comunicación en la empresa es fluida en ambas direcciones, lo que indica una fortaleza.

De acuerdo a la toma de decisiones, tomando como indicador la participación, se obtuvo como resultado que los empleados en ciertas ocasiones pueden tomar decisiones, lo cual guarda similitud con el estilo de liderazgo desarrollado en la empresa.

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto y tomando la dimensión de productividad, competencias y relaciones, y como indicadores la calidad del trabajo, habilidades y destrezas, iniciativa, conocimientos, colaboración y relaciones

interpersonales, se infiere que aunque el personal tiene un nivel de motivación bajo, su desempeño laboral es alto, lo que quiere decir, que el personal que posee la empresa es eficiente, productivo, se esfuerza para mejorar la calidad del trabajo, cumple con los compromisos que exige el cargo, demuestra en el trabajo las habilidades y destrezas que poseen, existen buenas relaciones entre los miembros de la empresa, superiores y usuraos, trabajando como un equipo bien integrado.

## Conclusiones

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

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

Al relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado y la teoría consultada se puede deducir que en cuanto a los factores del clima organizacional presentes en la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, se pudo detectar, que el liderazgo prevaleciente en dicha dependencia, se encuentra identificado por un liderazgo participativo-permisivo, debido a que existe cierta libertad de opinión y participación para tomar decisiones, asumiendo el líder ocasionalmente la responsabilidad y decisiones cuando la importancia del asunto lo amerita, siendo mayor las consultas de las acciones y decisiones tomadas por el líder en consenso con sus subalternos.

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

Otros de los factores que influyen negativamente en la motivación de los empleados, es la remuneración que la empresa les ofrece, manifestando la mayoría que de los encuestados que los sistemas de recompensas no son justas para el

desempeño laboral que les exige el cargo, lo que significa, que las funciones que desempeñan son complejas, desafiantes y variadas, que exigen un mayor desempeño por su grado de complejidad.

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

Se puede inferir que el clima organizacional prevaleciente y de acuerdo a las características que reflejan los factores que la integran, se concluye tomando como base las variables establecidas por Likert y la interacción de estas traen como consecuencia dos tipos de climas organizacionales, siendo el que se desarrolla en la empresa el clima de tipo participativo, el cual se caracteriza por la confianza que tiene los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal; ascendente, descendente, las responsabilidades son compartidas, se trabaja en función de objetivos por rendimiento.

En cuanto al desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas, siendo la variable estudiada a través de nueve ítems de una encuesta realizada al personal adscrito a dicha dependencia, tales resultados arrojaron como consecuencia la determinación de la siguiente aseveración:

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

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

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

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

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

En este sentido se concluye que el clima organizacional tiene importancia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas.

## **Recomendaciones**

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

- Fructificar el potencial humano que posee la empresa, implementando programas de adiestramiento y cursos de capacitación que les permitan fortalecer aun más su desarrollo profesional y personal.
- Crear incentivos que mejoren la perspectiva de los empleados, ofreciendo beneficios sociales y una remuneración acorde a su desempeño, lo que permitiría tener un personal con un nivel de motivación alto.
- Reconocer la excelente labor de los empleados, a través de reconocimientos sociales tales como: cartas de felicitaciones, publicación, entre otros.

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

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación**. 3ra. Ed. Caracas, Episteme.
- Brunet, L. (2001). **El Clima en las Organizaciones**. México. Editorial Panapo.
- Brunet, L. (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Edt. McGraw Hill. México.
- Cárdenas, D y Díaz, A. (2004). **Diagnostico de los efectos de la aplicación del Downsizing en el Clima Organizacional del Banco Bilbao Vizcaya Argentina Banco Provincial Agencia Pipe**. Trabajo de Grado de Técnico Superior Universitario. Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta. Los Teques.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3. 2000.
- Curcio, B. (2002). **Investigación Cuantitativa**, Editorial Kinesis.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. Edit. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. 2da Edición. México. Mc. Graw Hill.
- Chruden, S. (1996). **Administración del Personal**. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.
- De Cenzo, R. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa Wiley.

- Dessler, G. (1999). **Organización y Administración**. México. Ed. Prince-Hall.
- Dessler, G. (1993). **Organización y Administración**. Edit. Prince-Hall. México.
- Diez, E. García, J. Martín, F y Periañez, R. (2004). **Administración y Dirección**. Edit. McGraw Hill.
- García, M. (1999). **La importancia de la Evaluación del Desempeño**. Revista Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero-Marzo 2001.
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).
- Goncalves, A. (1997). **Dimensiones del Clima Organizacional**. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.calidad.org>. [Consulta: 2005, Marzo 09].
- Graterol, N y Mendoza, R. (2004), **El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal adscrito a la División de Patrullaje Vehicular de la Región Policial Los Teques- San Antonio**. Trabajo de Grado de Técnico Superior Universitario. Colegio Universitario de Los Teques Cecilio Acosta. Los Teques.
- Hall, R. (1999). **Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados**. 2da. Edición. México: Printice Hall.
- Hernández, S., R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1997). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, S., R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw-Hill.

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

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

Koontz y Otros. (1999). **Administración una Participación Global**. México. Mc Graw Hill. Editores. Traducción Julio Coro Paudó.

Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo. (1986).

Ley Orgánica del Trabajo. (1997)

Ochoa, M y Suárez M. (2004). **Estudio del Clima Organizacional que se presenta en la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios Tarjetas de Créditos en la Entidad Financiera Banesco, Ubicada en Bello Monte, Caracas Dtto, Capital**. Trabajo de Grado de Técnico Superior Universitario. Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta. Los Teques.

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

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

Petróleos de Venezuela (2000). **La Gente del Futuro**. Edit. PDVSA. Caracas. Venezuela.

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

Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de la Investigación Educativa**. Ed. CIDEG.

Salloud, B y Velásquez, N. (2004). **Determinación del Clima Organizacional como consecuencia de la implementación de un nuevo modelo Gerencial Outsourcing Desarrollado en la Empresa Industrias Malfot, C.A.** Trabajo de Grado de Licenciatura. Universidad Experimental Simón Rodríguez. Los Teques.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2000). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Villafranca (1996). **Metodología de la Investigación**. Edit. McGraw Hill.

# ANEXOS

La Victoria, 19 de Abril de 2006.

Señores: **TROPICALUM, C.A.**

Personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas.

Presente.-

El Cuestionario que se presenta, pretende recopilar información requerida para la investigación titulada “**Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas en la empresa Tropicalum, C.A., Ubicada en la Victoria Estado Aragua**”. Las respuestas emitidas por Usted representan un aporte importante para dicho estudio.

A continuación encontrará veintitrés (23) afirmaciones correspondientes a la organización, la cuales deberá responder de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de responder.
- Responda todas las preguntas.
- Recuerde responder lo mas sincero posible.
- Indique con una equis (X) o completar cuando corresponda la opción que de acuerdo a su opinión mas se asemeje al contenido de la afirmación.
- Será evaluado de acuerdo a la siguiente escala asignándole un numero arbitrario,

**SIEMPRE (3)**

**A VECES (2)**

**NUNCA (1)**

Sin más a que hacer referencia y agradeciendo su colaboración para el logro efectivo de la presente investigación.

Atentamente Lisbeth Niño.

## CUESTIONARIO

- | AFIRMACIONES   | SIEMPRE | A VECES | NUNCA |
|--|---------|---------|-------|
| 1. El líder de mi unidad impone sus decisiones, asumiendo toda la responsabilidad.   |         |         |       |
| 2. El líder me consulta las acciones y decisiones propuestas.  |         |         |       |
| 3. El líder me permite tomar mis propias decisiones para el logro de metas.  |         |         |       |
| 4. Cuando realizo eficientemente mis actividades, recibo de mi superior reconocimiento tales como: carta de felicitaciones, publicación. |         |         |       |
| 5. La empresa me ofrece beneficios económicos como: Ley de Política Habitacional, Cesta Ticket, Bonos.                                   |         |         |       |
| 6. La empresa me ofrece beneficios sociales tales como: HCM, Farmacia, Seguro de Vida, Bonificación por matrimonio, Caja de Ahorro.      |         |         |       |
| 7. La remuneración que me ofrece la empresa está en concordancia con el desempeño laboral que exige el cargo que ocupo actualmente.      |         |         |       |
| 8. Las funciones que me asignan son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.  |         |         |       |
| 9. La empresa me ofrece programas adiestramiento para mi desarrollo profesional.   |         |         |       |
| 10. Los cursos de capacitación al personal me ayudan a mejorar mis perspectivas ante la empresa.   |         |         |       |
| 11. Comunico a mi superior mis ideas e inquietudes.  |         |         |       |

- 12.** Mantengo una interacción comunicacional fluida con mi superior, me comunica toda la información de manera clara y precisa.
- 13.** Puedo tomar decisiones en casos específicos.
- 14.** Me esfuerzo continuamente para lograr una mejor calidad en mi desempeño.
- 15.** Cumplo con excelencia los compromisos adquiridos.
- 16.** El cargo que ocupo actualmente me permite desarrollar satisfactoriamente mis habilidades y destrezas.
- 17.** Aporto mis ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de trabajo.
- 18.** Ejecuto acciones apropiadas sin instrucciones específicas, proponiendo soluciones útiles.
- 19.** Tengo capacidad para desarrollar mis conocimientos en el cargo que desempeño.
- 20.** Colaboro con mis compañeros de trabajo y mi superior en los procesos de trabajo.
- 21.** La relación con mis compañeros de trabajo funcionan como un equipo bien integrado.
- 22.** Desarrollo relaciones armónicas, eficaces y constructivas con mis compañeros, superiores, colaboradores y clientes.

**Coefficiente de Confiabilidad Test-Retest.**

Sujetos (n)	X	X <sup>2</sup>	Y	Y <sup>2</sup>	X Y
1	42	1764	41	1681	1722
2	40	1600	40	1600	1600
3	51	2601	52	2704	2652
4	47	2209	48	2304	2256
5	51	2601	49	2401	2499
Σ	231	10.775	230	10.690	10.729

$$r = \frac{N \sum X * Y - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{5.(10729) - (231)(230)}{\sqrt{[5.10775 - (231)^2][5.10690 - (230)^2]}}$$

$$r = \frac{53645 - 53130}{\sqrt{[53875 - 53361][53450 - 52900]}} = \frac{515}{\sqrt{[514.550]}} = \frac{515}{\sqrt{282700}}$$

$$\frac{515}{531,69} = 0.96$$

$$r = 0.96$$