



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR.
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES – EDO. MIRANDA.

**INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MIRANDA.**

(Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en la Mención de Administración de Recursos Humanos).

Los Teques, abril de 2006.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR.
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES – EDO. MIRANDA.

**INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MIRANDA.**

(Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Técnico Superior en la Mención de Administración de Recursos Humanos).

AUTORES:

Castrejón Luz Dayana
C.I: 16.369.869
Herrádez Anny
C.I: 15.913.784
Leal Oswlanyer
C.I: 16.148.276

Tutor Metodológico:

Carne Salazar

Tutor de Contenido:

José Roque

Los Teques, abril de 2006.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR.
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES – EDO. MIRANDA.

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, presentado por las ciudadanas: **Castrejón Luz, Herrádez Anny, Leal Oswlanyer**, para optar al grado de Técnico Superior en Administración, Mención Recursos Humanos, dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

En la ciudad de Los Teques a los 18 de abril de 2006

Carmen Salazar
C.I: **5.074.340**

José Roque
C.I: **6.081.428**

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida y acompañarnos día a día por los senderos de la sabiduría y la fe.

A nuestros **Padres** que son nuestro orgullo y nuestra fuerza para seguir adelante; que nos crearon con amor sin esperar nada a cambio y esperar que hoy sientan en sus corazones el palpito de este amor que muchas veces no somos capaces de decir

Para ellos que son nuestros mejores amigos que han estado en las buenas y en las malas apoyándonos día a día tanto moral como monetariamente.

A ellos queremos decirle que el Sol va salir todos los días, que la Luz de la fraternidad va a descender sobre mi, que no dejaremos que las adversidades nos derriben, siempre vamos a mirar mas allá de lo admirable y aunque nos tropecemos siempre vamos a estar dispuesta a levantarnos.

Todo esto será posible mientras estén ustedes con nosotras, a nuestro lado, dándonos el ejemplo y el amor como lo han hecho hasta ahora.

A nuestros **Hermanos** por confiar en nosotras y ayudarnos a culminar otra de las etapas de nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a **Dios** y a la **Virgen** por no desampáranos en el rumbo de la vida, por ser guías y motivadores de nuestros logros, y por no dejarnos caer en la elaboración de nuestro proyecto. Gracias...

A nuestros **Padres** por ser guías y partícipes de nuestras acciones que siempre esta a nuestro lado, a la vez agradeciéndoles su compañía y por ser forjadores de ideales que con su constancia y dedicación lograron abrirnos un camino de superación con visión futurista; por no abandonarnos y por siempre apoyarnos para que nuestros esfuerzos se conviertan en satisfacciones.

A nuestra casa de estudio **Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”** por darnos la formación necesaria para poder convertirnos en unas profesionales.

A nuestro tutor académico **Lic. José Roque** por ser nuestra guía en este último periodo de nuestros estudios.

Y a nuestras familias que por su colaboración pudimos alcanzar nuestros objetivos.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE GRAFICO.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Alcance.....	8
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Antecedentes de la Contraloría del Estado Miranda.....	11
Objetivos de la Contraloría del Estado Miranda.....	14
Misión.....	14
Visión.....	14
Estructura Organizativa de la Contraloría del Estado Miranda.....	15
Descripción de Recursos Humanos.....	16
Departamento de Recursos Humanos.....	16
Misión.....	16
Visión.....	17
Atribuciones y Deberes de Recursos Humanos.....	17

Bases Teóricas

Clima Organizacional.....	20
Teoría del Clima Organizacional.....	24
Elementos del Clima Organizacional.....	26
Motivación.....	26
Teoría sobre la Motivación.....	28
Teoría de Contenido.....	28
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	29
Niveles de Motivación.....	30
Teoría ERC de Alderfer.....	35
Teoría de los Factores de Federick Herzberg.....	36
Teoría de Proceso.....	41
Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom.....	42
Teoría de Refuerzo de Skinner.....	43
Teoría de Equidad de Adams.....	44
Teoría de la Fijación de Objetivos de Locke.....	45
Importancia y Tipología de la Motivación.....	45
Factores que Influyen en la Motivación.....	46
Comunicación.....	47
Tipos de Comunicación.....	48
La Comunicación Ascendente.....	49
Toma de Decisión.....	51
Tipos de Decisiones.....	51
Estilos de Decisiones.....	51
Criterios de Decisión.....	52
Estructura.....	53
Recompensa.....	53
Relaciones.....	53
Causas que afectan las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional.....	54

Capacitación del Personal.....	54
Bases Legales.....	55
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	57
Diseño de Investigación.....	57
Cuadro de Operacionalización de Variables.....	58
Población.....	59
Muestra.....	59
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
Validez.....	61
Prueba Piloto.....	61
Confiabilidad.....	61
Procedimiento de la Investigación.....	62
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	
Análisis e Interpretación de los Datos.....	64
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones y Recomendaciones.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS.....	91
A. Confiabilidad.....	93
B. El Instrumento de recolección de la información.....	95
C. Carta de Validación del Instrumento.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	pp.
1. El trato que le brindan sus compañeros, es cordial, amistoso y de apoyo	65
2. Sus actitudes son respetadas por sus compañeros de trabajo.....	66
3. Las tareas asignadas las realiza eficientemente.....	67
4. Las condiciones ambientales de su sitio de trabajo le permiten cumplir con las tareas asignadas sin inconveniente (iluminación, ventilación, limpieza, seguridad física).....	68
5. Al estar motivado contribuye en el alcance de los objetivos generales...	69
6. La información es suministrada en el momento requerido, de forma completa y precisa.....	70
7. La información es transmitida desde los altos mandos y fluye hacia abajo pasando por los niveles superiores hasta llegar al personal que no tiene actividad de supervisión.....	71
8. Las decisiones se toman previamente analizada la situación, los recursos y posibilidades que existen antes de ejecutarlas.....	72
9. Las decisiones son tomadas considerando el logro de los compañeros, aceptado las sugerencias y apoyándose en reuniones para comunicarse.	73
10. Las decisiones tomadas son justa e imparciales.....	74
11. La organización posee actualmente políticas y normas que se encuentran acorde a desenvolvimiento de las actividades.....	75
12. El salario que devenga es justo para el trabajo que realizo.....	76
13. La organización brinda beneficios socioeconómicos ajustados a la realidad.....	77
14. Por el cumplimiento de las metas percibe reconocimientos monetario adicionalmente al sueldo.....	78
15. Su supervisor inmediato se preocupa en incentivar me para que me involucre en otras áreas que me permiten obtener nuevos	

conocimientos.....	79
16. Los cursos de capacitación al personal mejoran la calidad del Recurso Humano dentro de la organización.....	80
17. Todo el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda recibe cursos constantemente de capacitación.....	81
18. La rotación de personal se manifiesta en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.....	82
19. La llegada del personal nuevo al Departamento de Recursos Humanos, ha generado descontento entre los empleados.....	83
20. Su compromiso con la organización perjudica su vida personal.....	84
21. Se siente ustedes identificados y comprometidos con el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.....	85

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR.
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES – EDO. MIRANDA
CARRERA ADMINISTRACION MENCION RECURSOS HUMANOS

INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MIRANDA

Autoras. Castrejón Luz
Herrádez Anny
Leal Oswlanyer
Tutor: Roque José
Fecha: Abril de 2006

RESUMEN

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que posee una organización o una parte de ella, en función de lo que percibe y experimenta los miembros de la misma. Considerando que para las personas que integran una organización es importante que exista un ambiente agradable y acogedor en el cual se pueda trabajar en armonía y con entusiasmo, pero en algunos casos el trato, hacia su recurso humano, entre otros, han hecho que en las organizaciones exista un clima incorrecto para quienes lo integran. El objetivo general de esta investigación fue Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humano de la Contraloría del Estado Miranda. Para poder llevar a cabo esta investigación se seleccionó al Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, la cual en la realidad está aplicando una serie de estrategia para mejorar Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional. Para dar respuestas a estas interrogantes planteadas en esta investigación se aplicó un cuestionario de 21 preguntas, bajo la escala tipo Likert el cual se aplicó a los quince (15) empleados que conforman el Departamento, con la finalidad de obtener mayor información para sustentar el análisis de los resultados; luego de analizar los datos se procedió a establecer las siguientes conclusiones las Relaciones Interpersonales afectan negativamente al Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, debido a que, los empleados pasan por un proceso de desvinculación de compañeros, y la falta de comunicación, permitiendo que aumenten las presiones las cuales influyen poderosamente en el rendimiento, motivación, efectividad de cada uno de los empleados.

Descriptores: Clima Organizacional, Relaciones Interpersonales.

INTRODUCCIÓN

La importancia del Clima Organizacional y las relaciones interpersonales han sido temas de marcado interés desde la segunda década del siglo XX. Actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Por otra parte el clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre si mismo, quien es, que se merece y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la organización entre otras.

Se puede decir, que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en el que se desempeñan los miembros de una organización, el cual puede variar de acuerdo a la situación que se este presentado en la empresa.

Toda persona, debe ajustarse al ambiente donde se desenvuelve para que pueda trabajar bien sentirse satisfecho consigo mismo, ya que de ellas depende que el clima pueda ser negativo o positivo.

Un clima positivo favorece la motivación y ayuda a una mejor productividad laboral, y genera un cambio efectivo en cualquier organización contrario a este, un clima organizacional negativo puede perjudicar un ambiente de trabajo, reducir la producción y en algunos casos afecta la salud mental del trabajador.

En Venezuela, el clima organizacional y las relaciones interpersonales son tomadas en cuenta como un indicador fundamental que contribuye a mejorar el rendimiento intelectual de los miembros de la organización.

El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, es por ello que todas las empresas deben contar con mecanismos que lo ayuden a medir.

Este estudio permite saber como son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, que

problemas de comunicación confrontan y como funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefe.

Por tal motivo se procedió a realizar un estudio de la Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, con la finalidad de conocer el ambiente de trabajo y las características que lo representan.

La investigación contempla cinco (05) capítulos desarrollado de la siguiente manera:

Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación de la investigación y el alcance.

Capítulo II, contiene el marco teórico en el cual se incluyen los antecedentes de la empresa, antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Capítulo III, contiene el marco metodológico que incluye el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, prueba piloto, confiabilidad y procedimientos de la investigación.

Capítulo IV, se presenta los análisis de los resultados, apoyados en 21 gráficos correspondientes.

Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones, seguido de las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A mediados de la segunda década del siglo XX entra en auge a nivel mundial el estudio del Clima Organizacional, el cual influye en el desempeño eficaz y eficiente de una organización.

Goncalves (1997) define el Clima Organizacional como:

Un fenómeno que media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias organizacionales y las traduce en un comportamiento que tiene consecuencia sobre las organizaciones a través de diversos factores que influyen entre ellos: La motivación, el incentivo salarial, el ambiente físico, la comunicación y la cultura organizacional, entre otros. (p.89)

En el mismo sentido, el logro del desempeño óptimo y la satisfacción en el trabajo tanto a nivel individual como grupal, depende en mucho de la existencia de los trabajadores dentro de la organización. Toda organización tiene un ambiente o “personalidad” propia que la distingue de otra y que influye en la conducta de sus miembros; este ambiente o “personalidad”, se refiere al clima organizacional.

Herrera (2002), por su parte, la gerencia debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita el logro de los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades personales. Para alcanzar estos objetivos se requiere algo más que solo construir organigramas y detallar responsabilidades de los puestos; se pretende tomar en consideración al recurso humano de la organización.

Desde ese punto de vista, el clima organizacional representa una forma de vida, y tiene una influencia vital en la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

En tal sentido, el ambiente laboral, pudiese tener consecuencia importante sobre los trabajadores generando de esta manera micro-clima en el interior de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2002) considera que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En Venezuela, el clima organizacional se ha venido tomando en cuenta como indicador fundamental que contribuye a mejorar el rendimiento intelectual de los miembros de una organización.

Al respecto, considera que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en donde los individuos buscan un estado de ajuste.(Ob. Cit)

Asimismo, Juan Ibirma (2001) destaca que en los últimos tiempos, las organizaciones venezolanas han experimentados variaciones en el clima organizacional, quizás el motivo principal sea la situación económica y política que atraviesa el país, debido a que algunas han tenido que enfrentar la posibilidad de cerrar, afectando la economía del trabajador y en algunos casos la estabilidad emocional.

Considera que para las personas que integran una organización es importante que exista un ambiente agradable y acogedor en el cual se pueda trabajar en armonía y con entusiasmo, pero en algunos casos el trato, hacia su recursos humanos, entre otros, han hecho que las organizaciones exista un clima incorrecto para quienes lo integran. (Ob. Cit)

En tal sentido, Chiavenato (2002) destaca que una administración autocrática evita mantener progresos significativos en los niveles de productividad y el entorno laboral, y puede llegar a niveles de ausentismo, rotación del personal y renuncia

involuntarias, así como también la lentitud de la organización, el desgano, y la indiferencia por las actividades asignadas.

Estos planteamientos permiten señalar la situación existente en la Contraloría del Estado Miranda, en la cual laboran profesionales que apoyan los procesos administrativos de la organización para cumplir con la misión de cada departamento y a su vez la del organismo.

De la misma, se pudo conocer por entrevistas sostenidas con trabajadores del departamento de administración de recursos humanos que desde hace cinco (5) años aproximadamente, se ha generado un proceso de transformación y de apertura al cambio.

En este sentido, y con atención en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se reformó la Ley de Control Fiscal, expresada a través de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, esta ley establece las normas bajo las cuales el Estado es vigilante y garante de la gestión pública. Cabe destacar que, según la prenombrada ley, se pasó del control previo al control posterior, lo cual busca evaluar y mejorar la gestión del Estado.

Así mismo, se hace relación la falta de material de oficina y mobiliario que dificulta las actividades propias de la oficina, la ausencia de servicios telefónicos, servicios de red y centrales telefónicas que impide la comunicación interna y externa, lo cual obstaculiza la producción laboral. En tal sentido, se pudo observar que el índice de rotación varía según el departamento y la cantidad de empleados que allí laboran, lo que genera desestabilización en la asignación de tareas y lineamientos de trabajo, así como la retribución de actividades esporádicas en momento de contingencias producto de la ausencia de planificación; haciendo obvio el mal uso del tiempo por parte del personal administrativo que en ocasiones realiza actividades que no corresponden a sus asignaciones.

Considerando el planteamiento anterior, y en atención a la problemática expuesta, se ha considerado el hecho que el clima organizacional tiene una especial importancia, ya que este permite que los empleados desarrollen altos niveles de

desempeño para alcanzar las metas organizacionales. Por consiguiente resulta interesante investigar sobre algunas variables tales como: ambiente de trabajo, productividad y rotación entre otros.

La situación descrita conduce a un proceso de disertación del cual surgen las interrogantes siguientes: ¿Cómo es el Clima Organizacional presente en el departamento de recursos humanos de la contraloría del Estado Miranda?

¿Cómo influye el clima organizacional en los empleados del departamento de recursos humanos de la contraloría del estado miranda?

Para dar respuesta a esas interrogantes, es necesario profundizar sobre:

¿Cuál es la situación actual del Clima Organizacional presente en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda?

¿Cuáles son los factores que interviene en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humano de la Contraloría del Estado Miranda.

Objetivos Específicos

1. Describir el Clima Organizacional actual en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.
2. Identificar los factores que inciden en las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.
3. Determinar como influye las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

Justificación de la Investigación

Esta investigación tiene como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante de la productividad en el personal adscrito al departamento de recursos humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

Con la finalidad de exponer los argumentos que justifican la realización de este estudio, se consideró oportuno mencionarlos de la siguiente manera:

Impacto a la Institución: beneficia a la Contraloría del Estado Miranda, específicamente al Departamento de Recursos Humanos, debido a que dará a conocer el clima organizacional existente en la institución, para que puedan tomar las medidas pertinentes con respecto a su mejora.

Impacto Social: debido a que es un elemento clave y de prioridad ante cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, poseen información actualizada acerca del comportamiento que contribuye a una mejor comprensión y planificación en la gestión de recursos humanos y facilita la toma de decisiones acertadas, dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

Impacto al CULTCA: servirá de apoyo, para permitirá abrir nuevas líneas de investigación para estudios posteriores, a fin de establecer comparaciones entre los elementos que intervienen directamente en el ambiente Organizacional y la Motivación de los trabajadores.

Impacto a los Autores: la relación de esta investigación permitió a los investigadores transferir a la realidad, los conocimientos adquiridos durante la carrera específicamente lo relacionado con el clima organizacional y la influencia que esta pueda tener en las personas de la organización.

Alcance

El alcance estuvo enfocado a diagnosticar el Clima Organizacional en el personal adscrito al departamento de recursos humanos de la Contraloría del Estado Miranda, a fin de ayudar al área de Recursos Humanos en el mejoramiento del clima organizacional el cual lo orienta hacia la eficiencia y a la productividad del órgano contralor.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

En Venezuela se ha llevado a cabo diversas investigaciones en las que se han estudiado el Clima Organizacional, ellas han arrojado datos y conclusiones importantes relacionados con esta variable.

Considerando el arqueo de fuentes, se puede observar que existen diversas investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional y que tienen incidencia con el objeto de estudio.

En tal sentido, uno de los antecedentes consultados se titula “Diagnostico del Clima Organizacional de la Compañía Anónima STK – Ubicada en Chacaito – Caracas”, elaborada en el año 2003, cuyo autor fue: Yuleidys Herrera, realizada en la Universidad Bicentenario de Aragua; y que tuvo por objetivo general: Diagnosticar el Clima Organizacional de la Compañía Anónima STK – Ubicada en Chacaito – Caracas, siendo sus objetivos específicos: Describir la situación actual de la compañía anónima STK, ubicada en Chacaito – Caracas, Identificar como perciben los empleados de la compañía anónima STK, ubicada en chacaito – caracas – las dimensiones del clima organizacional, Identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la compañía anónima STK ubicada en chacaito- caracas; asimismo la población estuvo representada por 24 personas que representaban la totalidad de los integrantes de la compañía, de igual forma el diseño de investigación utilizada fue la observación y la encuesta, donde, según sabina, C. (2000) afirma que

la observación “es el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacidad de la realidad que queremos estudiar”. (p.126)

Como resultado de la investigación se percibió, la situación actual del clima organizacional en la compañía anónima STK, ubicada en Chacaito – Caracas, existe tendencia a ser favorable, ya que las dimensiones estudiadas con relación al clima organizacional en la mayor parte de los resultados obtenidos reflejan valores favorables el estudio se realizó a través de una evaluación y análisis individual y minuciosa de cada uno de los ítems que permitió profundizar en ellos, para de esta manera poder obtener resultados mas eficiente en la investigación.

Los resultados obtenidos por el trabajo de grado “Diagnostico del Clima Organizacional de la compañía anónima STK ubicada en Chacaito – Caracas, fueron considerados de gran relevancia para el estudio que se está realizando, ya que los hallazgos evidenciaron las incidencias del clima organizacional en el desempeño eficiente del recurso humano, en su estudio aplica un enfoque del clima organizacional y su incidencia en la productividad, sin embargo existe similitud en la variable y dimensiones trabajadas por lo que su contenido resultó ser una guía de gran utilidad y aporte para este proyecto.

En tal sentido, uno de ellos titulado “Diagnostico del Clima Organizacional del Centro de Servicio Telcel C.A. de la Casona posterior a la compra de la empresa por parte del grupo Telefónica”, elaborada en el año 2005, cuyo autor fue Thania L, Dugarte S., realizada en la Universidad Bicentenario de Aragua y que tuvo por objetivo general Diagnosticar el Clima Organizacional existente en el centro de servicio de telcel, C.A la Casona, posterior a la negociación de compra de la empresa Telcel, C.A. por parte del grupo Telefónica, siendo sus objetivos específicos: Describir la situación actual del centro de Servicio Telcel, C.A de la Casona en cuanto a sus funciones, operaciones y desempeño por parte de los empleados, Identificar los factores que influyen en el actual clima organizacional del centro de servicio Telcel C.A de la Casona, Describir el Clima Organizacional en el centro de servicio Telcel C.A de la Casona según sus diferentes escalas.

Así mismo, la población estuvo representada por 4.600 empleados de los cuales solo se tomo el una muestra de 2000 empleados.

Por otro lado, el diseño de la investigación fue la observación, la observación participante y la encuesta; los resultados obtenidos de dicha investigación la situación del clima organizacional de la empresa ha sido afectada negativamente como consecuencia del impacto de factores tanto internos como externos producto de la compra de la empresa por parte del grupo Telefónica, generando una atmósfera de ansiedad, temor e inestabilidad del recurso humano de la organización.

El aporte del estudio en la investigación de Thania L., resalta la importancia que tienen las dimensiones del clima como motivación, comunicación, las relaciones interpersonales entre otras, para el estudio del clima organizacional, de allí, la importancia con la investigación ya que se tocan tópicos que son de interés para la investigación a realizar.

Por tal razón, la importancia de reunir y dar a conocer antecedentes de investigaciones relacionados con la variable en estudio, es que están aportando insumos valiosos para conocer la problemática y determinarla en un contexto diferente con el objeto de tener información al respecto. En consecuencia, todos estudios sobre el clima organizacional han generado un interés particular por Diagnosticar el Clima Organizacional el cual se describe a continuación para ubicar la problemática en su justa dimensión.

Antecedentes de la Contraloría del Estado Miranda

La Contraloría del Estado Miranda fue creada el 5 de diciembre del 1962, el objeto de su creación es establecer el control del poder legislativo sobre los actos de administración del estado, dicho control se ejercerá de acuerdo con lo establecido en esta Ley de la Contraloría General de la República.

Por tal razón, la Contraloría del Estado Miranda ejerce la Fiscalización y Control de todos los ingresos y egresos del estado, así como también la centralización, examen y control de todas las operaciones y bienes estatales.

De igual forma, debe estar a cargo de un funcionario llamado contralor o contralora del estado, quien debe ser venezolano o venezolana por nacimiento, mayor de edad, Economista, Abogado o Auditor.

Por otra parte, dicha figura le corresponde, en su carácter de jefe de ese organismo, ejercer la suprema dirección y vigilancia de su despacho, mas coordinar las actividades de los departamentos que lo integran.

Así mismo, para el día del 27 de septiembre de 1985 en la Ciudad de los Teques, la Asamblea Legislativa del Estado Miranda decreta la ley orgánica de la Contraloría General del Estado, donde se encuentra que dicho organismo ejercerá la suprema fiscalización, control y vigilancia de los ingresos, gastos y bienes estatales de su jurisdicción por medio de la Contraloría General del Estado Miranda, aclarando que sus funciones deben ser ejercidas con imparcialidad y al margen de toda política partidista.

Por tal razón, dentro de las facultadas que la Ley orgánica le confiere a la Contraloría se tiene que podrá efectuar en el ámbito de su jurisdicción, estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, así como análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para determinar el costo de los servicios públicos, los resultados de la acción administrativa, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia, fiscalización y control.

En este sentido, las funciones de la Contraloría General del Estado Miranda se extienden a todas las oficinas públicas estatales, sin afectar la autonomía que a estas garantiza la Constitución Nacional.

Si bien en principio se manejaba como una Unidad Discreta de Control Estatal, poco a poco el avance social, cultural y tecnológico de la sociedad, se hizo necesaria la modernización y actualización de las diferentes salas, departamentos y oficinas, mediante la implementación e instalación de sistemas computarizados que permitirían dinamizar y actualizar aún más a la institución Contraloría del Estado.

En atención a lo antes planteado, se tomó especial atención al mejoramiento y capacitación profesional del personal; en este sentido, la contraloría mantuvo desde sus inicios una política continua en la programación de cursos y talleres cubriendo

áreas relacionadas con el Control fiscal y Presupuestario de la Administración Pública Estatal y de los aspectos administrativos, técnicos y contables necesarios para la gestión eficaz del organismo. En virtud de que el país se enrumba hacia modelos y estructuras diferentes, que requieren de nuevas ideas y de personal preparado. En tal sentido, se han desarrollado cursos de formulación, administración y control presupuestario, así como cursos en las áreas de Averiguaciones Administrativas, Auditoría Financiera y Operacional, entre otros. Además en el área de bienestar social se ha consolidado el programa de servicio médico.

Cabe destacar, que en el área de relaciones públicas, la Contraloría General del Estado Miranda ha mantenido como estrategia fundamental, el incremento de las relaciones humanas, dándole apoyo a todas las manifestaciones culturales, (tales como el Orfeón de la Contraloría del Estado Miranda) y deportivas del personal, pues uno de los valores fundamentales de este ente contralor es la proyección hacia el entorno cultural, social y deportivo, entendido como la responsabilidad de participar activamente en la promoción y difusión de las manifestaciones artísticas y deportivas de la región. De ello se puede destacar el equipo de softball creado a comienzos de la década de los años ochenta (80), que con empeño y dedicación se ha mantenido y perfeccionado con el pasar de los años para brindar grandes satisfacciones a través de diferentes participaciones en campeonatos y encuentros amistosos, destacándose en numerosos intercambios desde diferentes puntos de la geografía regional.

Del mismo modo y con la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Ob. Cit) y la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (Ob. Cit), se le otorgo a las contralorías regionales autonomía orgánica, funcional y administrativa.

En el marco de la implantación del Sistema Nacional de Control Fiscal, del cual la Contraloría del Estado Miranda forma parte integrante como órgano de control externo, se perseguirá optimizar la evaluación de la gestión pública por áreas estratégicas y así fortalecer el ejercicio del control en las competencias de obligatorio cumplimiento.

Objetivos de la Contraloría del Estado Miranda

La Contraloría del Estado Miranda es un órgano del poder ciudadano que tiene por objetivo:

Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, cuyas actuaciones se orientan a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisión fiscal en los organismos y entidades sujetos a su control.

Verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

Misión

Coordinar y vigilar el trabajo de todos sus órganos y establecer las políticas que orienten la actividad institucional y los objetivos que deben alcanzarse, a fin de controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos correspondientes a los organismos sujetos a su control.

Visión

Minimizar los márgenes de errores en las transacciones que se realiza e ir perfeccionando los procedimientos hasta alcanzar los postulados de la calidad total o reingeniería para un servicio eficiente.

Según la naturaleza y modalidades del compromiso, la contraloría verificará

1. Que el gasto este correctamente imputado a las correspondientes partidas del presupuesto o créditos adicionales acordados.
2. Que exista disponibilidad presupuestaria
3. Que los precios sean justos y razonables determinados mediante su conformación

4. Que se allá previsto las garantías necesarias y suficientes para responder de las obligaciones que ha de asumir la contratista. Entre otras.

Estructura organizativa de la Contraloría del Estado Miranda

Artículo 12º de la Ley de Contraloría General de la República para el cumplimiento de sus funciones, la Contraloría del Estado Miranda tendrá la siguiente estructura organizativa básica:

1. Despacho del Contralor o Contralora del Estado.
2. Despacho del Director General.
3. Dirección de Administración y Presupuesto.
4. Dirección de Recursos Humanos.
5. Dirección de los Servicios Jurídicos.
6. Dirección Técnica.
7. Dirección de Control de la Administración Central y otro Poder.
8. Dirección de Control de la Administración Descentralizada.
9. Dirección de Determinación de Responsabilidades.
10. Oficina de Atención al Ciudadano.
11. Oficina de comunicación Corporativa y Protocolo.
12. Oficina de Secretaria del Despacho.
13. Unidad de Seguridad y Custodia.
14. Unidad de Auditoria Interna.
15. Biblioteca Central.
16. Mensajería y Correspondencia.
17. Archivo Central.
18. Servicios Generales.
19. Servicio Médicos.

Descripción de Recursos Humanos

Referencia del departamento de recursos humanos

En la oficina del Estado Miranda, la dirección de personal la ejercerá el contralor, por órgano de la Dirección de recursos humanos. El director de este departamento deberá tener capacitación técnica en administración de personal y no tener vínculos de parentesco con el contralor hasta cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Entre las leyes que se aplican mas en esta división son:

Ley del Orgánica del Trabajo año (1999)

Ley del Estatuto de la Función Pública año (2002)

Ley del Seguro Social Obligatorio

Estatuto del Personal de la Contraloría del Estado Miranda año (2001)

Cabe mencionar que los obreros al servicio de la contraloría del Estado Miranda se regirán en cuanto a sus relaciones laborales, por la ley orgánica del trabajo, (Ob. Cit) pero igualmente quedan sometidos por estatutos del organismo.

Departamento de Recursos Humanos

Misión

Optimizar la administración de los Recursos Humanos mediante la planificación, coordinación y dirección de los programas en materia de desarrollo y administración de dichos recursos, que garanticen la capacidad y competencia del personal del organismo. A fin de logra el cabal cumplimiento de las funciones fiscalización y control que le corresponden a la institución.

Visión

Hacer de la Contraloría del Estado Miranda, un ente altamente competitivo, con credibilidad ante la comunidad, por estar integrado a un personal, con ética y moralidad altamente calificado comprometido con las importantes funciones Contralora que se les competen, consciente de la importancia y trascendencia de sus funciones y satisfecho en sus reivindicaciones laborales, lo cual garantiza la permanencia de dicho personal en el organismo e su eficiente desempeño. (ver figura nº 2)

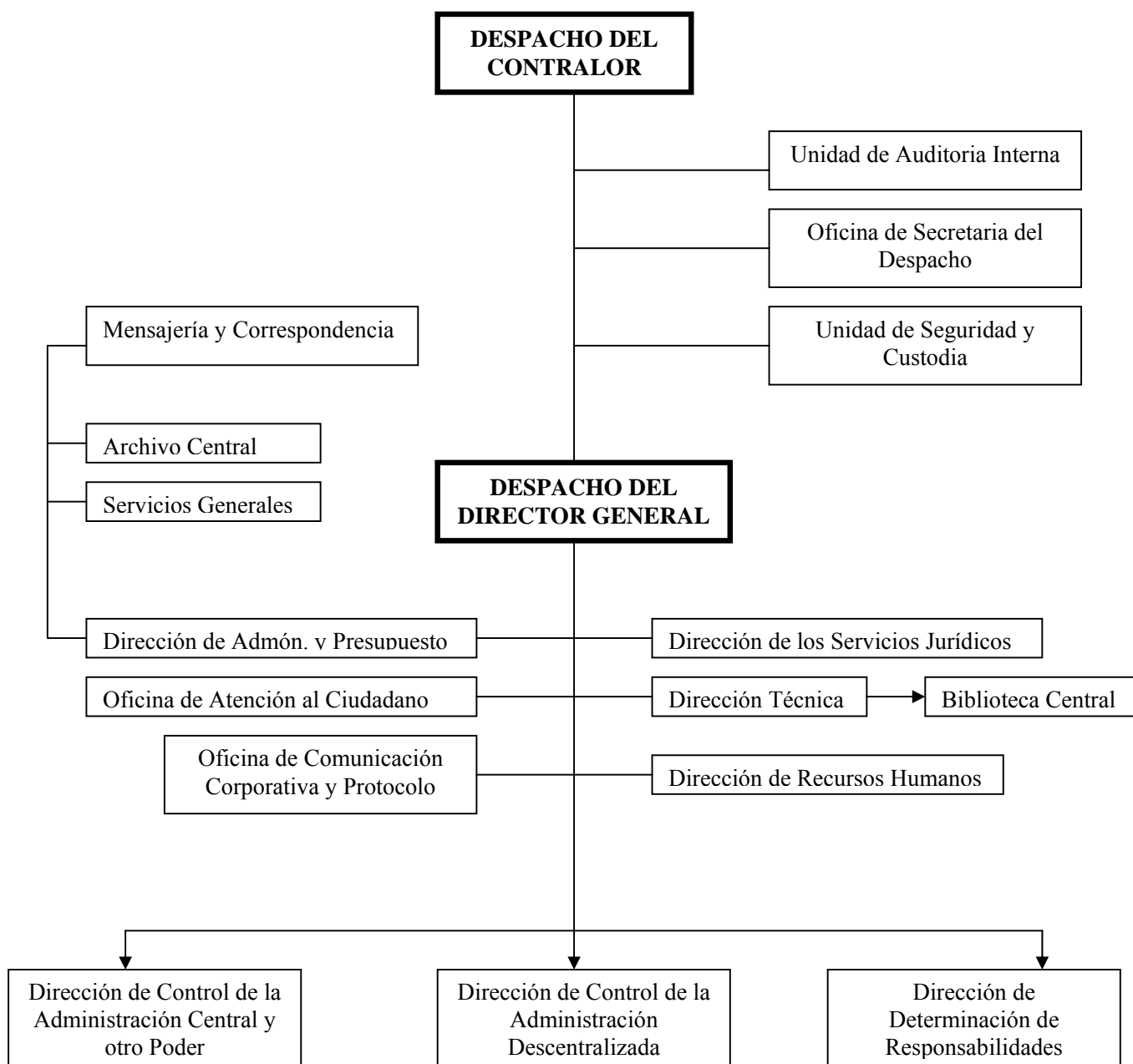
Atribuciones y Deberes de Recursos Humanos

1. Asesorar al contralor en la fijación de los objetivos, políticas y normas
2. Elaborar para la aprobación del contralor el sistema de administración de personal
3. Elaborar para la aprobación del contralor los programas en materia de recursos humanos
4. Asesorar en esta materia las dependencias de la contraloría.
5. Velar por el cumplimiento de las políticas y normas y procedimientos que hayan sido fijados por el contralor.
6. Realizar estudios e investigaciones para conocer las necesidades de la contraloría.
7. Realizar exámenes o evaluaciones que se requieran para la incorporación a la carrera administrativa
8. Tramitar los nombramientos, retiros, traslados, ascensos, compensaciones, jubilaciones y demás movimientos.
9. Instruir los expedientes de los funcionarios del organismo.
10. Promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal.
11. Cumplir con las demás funciones que del asigne el contralor.

(Figura N° 1)

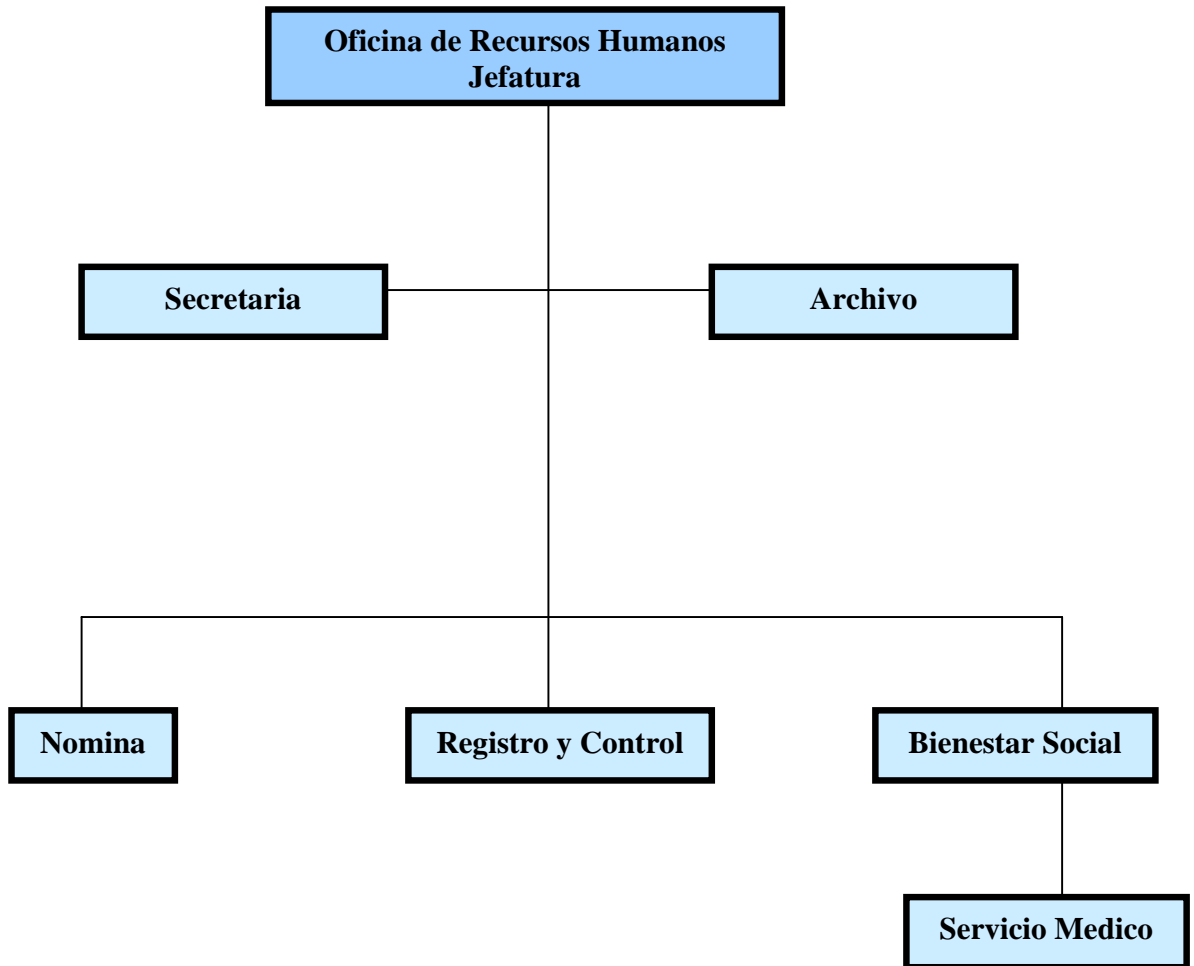
Organigrama

Estructura Organizativa de la Contraloría del Estado Miranda Año 2006.



Fuente: Oficina de Comunicación Corporativa – Contraloría del Estado Miranda año 2005.

Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos. (Figura N° 2)



Fuente: Oficina de Comunicación Corporativa – Contraloría del Estado Miranda año 2005.

Bases Teóricas

Clima Organizacional

Según Chiavenato (2002), la gran complicación de la tarea administrativa surge por las múltiples extensiones del ser humano. El hombre piensa, se motiva, siente, aprende, tiene capacidad de pronunciar sus ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (siendo el salario apenas uno de ellos) que lo estimulen.

En tal sentido, destaca que a diferencia de quienes lo especulan como una simple extensión de la máquina, el hombre también busca obtener el respeto, el estima y la valoración de los otros, mostrando profunda insatisfacción en el caso contrario. En su trabajo el hombre manifiesta todos sus sentimientos propios de la naturaleza humana: amor, odio, ira, compasión, piedad, amistad, coraje, etc. Los cuales, en mayor o menor medida, influyen su tarea. De allí la importancia del clima en las organizacional. (Ob. Cit)

Para Ivancevich (1997), el “Clima Organizacional es un grupo de características que describen una organización y que las distinguen de otras organizaciones” (p.117).

En este orden de ideas Litwin, (1994), define el clima organizacional como la “cualidad o propiedad de ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento” (p.210).

Por otra parte, Dessler, (1993) plantea que “no hay un consenso en cuanto el significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura políticas y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p180).

Desde el punto de vista subjetivo Halpi y Crofts, citados por Dessler, (ob. cit.) definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”. (p.182)

Por otra parte, Bustos, P. Miranda, M. y Peralta, R. (2004), si “el clima organizacional como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación con el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes”.(p. 125)

Ante lo expuesto por los autores, el clima organizacional se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, así como también, la percepción personal de cada empleado sobre la organización para la que trabaja, la motivación que este siente por las actividades que realiza y el reconocimiento que percibe por elaborarlas.

Por otra parte, hoy en día las organizaciones buscan un continuo aumento del ambiente, para así lograr un aumento de productividad, sin perder de perspectiva al recurso humano.

Ahora bien, según indica Chiavenato, (1996): “el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, difícil de profundizar, para comprenderlo es necesario definir dos extractos ambientales: el ambiente general y de tarea”(p. 102)

De igual manera, menciona que el ambiente general “se haya constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general”, al igual define, ambiente de tarea como “el mas próximo e inmediato a la organización, es decir proveedores de recursos y materiales financieros, humanos, etc. y clientes o consumidores” (Ob. Cit).

Tal como lo señala el autor, el ambiente es delicado de definir, sin embargo, es necesario resaltar que la organización depende de la situación económica, política y social del país o región donde se desarrollan sus actividades, al igual que sus recursos internos, para llevar un igualdad que le permita avanzar y desarrollarse en el mercado.

De manera resumida, Villegas, (1988) define el ambiente organizacional “como un conjunto de características el lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. (p. 302)

Considerando lo antes expuesto, el ambiente de trabajo es de primordial importancia para que los empleados desarrollen sus actividades con eficiencia, ya que el ambiente de trabajo puede influir favorablemente o desfavorablemente en el desempeño de sus actividades.

De esta manera, Chiavenato (2002), define el desempeño como “los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo que permite medir la productividad del empleado, para así mejorar su rendimiento futuro”. (p. 134).

Para Dolan (2003), “los niveles de rendimiento y productividad están condicionados por el desarrollo de los comportamientos adecuados y la intensidad del esfuerzo desplegado”(p. 166).

De acuerdo con lo antes expuesto, la productividad del empleado permite estar al tanto de la intensidad con que el mismo ejecuta sus actividades, el estado sensible en el cual se encuentra y la identificación que tiene con la organización.

Por otra parte, el clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

En el clima organizacional se encuentran algunos factores influyentes tales como:

1. Pueden hacer cambios positivos o negativos
2. Alteración de las condiciones económicas
3. Competencia
4. Cambio de líderes reestructuración, reducción y capacitación
5. Días de pago, problemas con algún empleado

En este mismo sentido en diferentes oportunidades se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional.

Chiavenato (2002), destaca que la palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cult (cultivado) y

ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del período ha sido una mezcla de apariencias y distintivos espirituales y expresivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

A su vez Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Con relación a lo antes mencionado se podría decir que la cultura son todos aquellos elementos que conforman un conjunto general dentro de una empresa que esta determinado por todos aquellos valores

Es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en la organización:

- a) **Enfoque Estructuralista:** define al clima como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b) **Enfoque Subjetivos:** define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- c) **Enfoque de Síntesis:** este se caracteriza por ser el mas reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivos a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibidos en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencia, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos, es importante señalar que el clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que

afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta.

En tal sentido, una organización tiende a traer y conservar a las personas que se adaptan a su clima y por ende, los mismo deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de su empleados.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 2001) establece que el comportamiento asumido por lo 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 orientados 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 orientados a medir el estado interno de la empresa, reflejando 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.

La interacción de estas variables trae como consecuencias la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, los cuales Likert (Citado por Brunet, L 2001) señala de la manera siguiente:

1. Clima de tipo Autoritario.

- a) Sistema I. Autoritario explotador.
- b) Sistema II. Autoritario paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

- a) Sistema III. Consultivo.
- b) Sistema IV. Participación en grupo.

Explica el autor antes mencionado, que el clima autoritario, sistema I autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Es decir el sistema II autoritario paternalista, 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.

De este modo al referirse al clima participativo, sistema III, consultivo, lo caracteriza por la confianza que tienen los supervisores 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 esta definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.

En atención al sistema IV, participación en grupo, 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.

Concluye que, los sistemas I y II corresponden con un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Elementos del clima organizacional

Motivación

De acuerdo con Robbins (1999) motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos de satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 168) y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. (p. 168).

A su vez Robbins, (ob. Cit) comenta que, “muchas gente percibe a la motivación como una característica personal, que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos. (p. 168).

Cabe señalar que, la motivación se explica en función de nociones como fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por las palabras como deseo y rechazos, además, la motivación establece una meta acordada.

De igual forma, Chiavenato (2003) refiere que la motivación es un término muy amplio empleado para cubrir los diversos tipos de conducta que muestran los seres humanos, orientada hacia determinados objetivos.

Así mismo, sostiene que la motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos, se origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este sentido, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

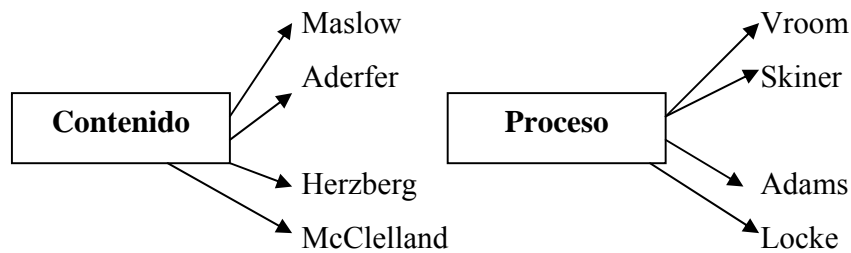
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Teorías sobre la Motivación

Existen diversas teorías que intentan explicar la relación que existen entre la motivación, la conducta y sus resultados, asimismo han sido muchas las conclusiones y hallazgos obtenidos de las investigaciones que han surgido al respecto.

Así pues, estas teorías han sido divididas en dos categorías: Teorías de Contenido y Teorías del Proceso. Las de Contenido “se centran en factores intrínsecos a la persona que estimulan, orienta, mantienen y detienen la conducta” y las de Procesos “describen y analizan como se estimula, se orienta, se mantienen y se detiene la conducta” (Gibson, Ivancevich y Donnelly 1.999, Pág. 167). (Ver figura N° 3)

Fig.3 Teorías sobre la Motivación.



Fuente: Propia.

Teorías de Contenido

Como se mencionó anteriormente, las teorías de contenido se centran en los factores internos que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta de las personas. Cabe destacar que dichos factores no son palpables y por lo tanto sólo se pueden inferir.

Es decir, entre las teorías de contenido más conocidas se pueden mencionar modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la de los dos factores de Hezberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, dichas teorías son descritas a continuación:

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow desarrolló entre los años de 1943, 1954 y 1970 una teoría que ha sido utilizada como base para otras teorías de dirección y organización de conducta, así mismo elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

a) **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

b) **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas se encuentran la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

c) **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades estuvo la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la

de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

d) **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

e) **NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Niveles de Motivación

Chiavenato (2002) destaca que el nivel de motivación de los empleados se determina por el trabajo en sí, la responsabilidad que este conlleve, el progreso, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados, en efecto estos factores son de vital importancia para la organización y cada individuo que la compone, pues son ellos los que giran alrededor de la motivación que se espera tener dentro de la organización.

Para ello Davis, K. y Newstrom, J (ob. Cit.) señalan que existen tres niveles de motivación:

1. **Necesidad de logro:** impulso a sobresalir, alcanzar algo en relación con un juego de normas, a luchar para distinguirse.
2. **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de manera particular, cosa que no hubieran hecho de otra manera.
3. **Necesidad de afiliación:** el deseo de relaciones amistosas y cercanas.

El motivo de logro o necesidad de logro (n logro)

El primero de los tres sistemas de motivos investigado por McClelland (1989) fue el motivo de logro o necesidad (n logro), el cual pudo haber sido denominado motivo de eficacia ya que según el autor “representa un interés recurrente por el estado objetivo de hacer algo mejor”. Esto implica la obtención de los mismos resultados con la utilización de un esfuerzo menor.

Sostiene este autor que algunas personas tienen un impulso que les impone la necesidad de tener éxito, lo cierto es que luchan por alcanzar el éxito personal en lugar de las recompensas por sí mismas. Tienen el deseo de hacer algo mejor, o con mayor eficiencia de cómo se logró antes. Este impulso es la necesidad de logro. McClelland (Ob. Cit) encontró, en las investigaciones que se relacionan con la necesidad del éxito, que los individuos con grandes logros se diferencian de otras personas por su deseo de hacer las cosas mejor. Buscan situaciones en las que puedan tener una responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en las que puedan recibir una retroalimentación rápida y sin ambigüedades a su desempeño, a fin de saber si mejoran o no, y en las que puedan fijarse metas moderadamente desafiantes. Las personas con grandes logros; les disgusta tener éxito por casualidad. Prefieren el reto de trabajar sobre un problema y aceptar la responsabilidad personal del triunfo o el fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o las acciones de otras personas. Un punto importante es que evitan lo que perciben ser actividades muy fáciles o difíciles.

De esta manera, los individuos con gran n logro se desempeñan mejor cuando perciben que su probabilidad del éxito es 0.5, esto es, cuando calculan que tienen 50 % de probabilidades de triunfar. Les disgustan los juegos de azar cuando los momios son altos, porque no obtienen la satisfacción del triunfo cuando alcanzan un éxito fortuito. En forma similar, les disgustan los momios bajos (alta probabilidad del triunfo) porque entonces no hay un desafío para sus habilidades. Les gusta fijarse metas que requieren que ellos mismos se expandan un poco. En donde hay igual

oportunidad de triunfo o fracaso, hay una oportunidad optima para tener sentimientos de un desempeño exitoso y la satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte, entre las características de las personas con intensa n logro tenemos:

Orientación al logro: las personas con alta n logro desean cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en si mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan.

Reconocimiento: del mismo modo, los individuos con n logro, se esfuerzan mas cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal.

Dominio de sus labores: otra de las características de estas personas es que siempre buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades en la resolución de problemas.

Mejoramiento de sus habilidades: las personas con una intensa n logro sienten una gran afinidad por aquellas situaciones que les permitan mejorar o perfeccionarse.

Necesidad de Retroalimentación: para saber si están llevando a cabo sus actividades de una manera eficiente prefieren las situaciones en las que asumen una responsabilidad personal en los resultados y a su vez, les proporcionen feed – back o retroalimentación sobre el modo en que están procediendo.

Creatividad para resolver problemas: los individuos con n logro tienden a evitar la rutina y a ser innovadores, motivo por el cual se dice que suelen ser creativos a la hora de resolver las dificultades que se le presenten.

El motivo de poder o necesidad de poder (n poder)

McClelland (citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly,1999) define la necesidad de poder como “el deseo de impactar en los demás” (P.422). Las personas que tienen una alta n poder buscan obtener influencia sobre los demás y prefieren estar en situaciones competitivas que se orienten al status.

En las conclusiones obtenidas por McClelland (Ob. Cit) durante la realización de diversos estudios relacionados con la n poder, se evidencia que las personas que buscan poder son débiles, neuróticos y con problemas o por el contrario, pueden resultar personas eficaces ecuanímes y muy motivadas.

McClelland hace referencia a “las dos caras del poder” una describe a los que buscan el poder en términos negativos, la otra sostiene que el poder en términos se puede utilizar para alcanzar los objetivos, utilizar los recursos de una forma eficaz y ayudar a los demás colaboradores a que se sientan también más poderosos; (Gibson, Ivancevich y Donnely,1999 (p.423).

La necesidad de poder representa un gran interés por ejercer impacto con seguridad sobre las personas y las cosas. Mc Adams (1982) (citado por McClelland 1989) ha mostrado que “una n de poder elevada se halla asociada con muchas actividades y asertivas y con un interés por conseguir y conservar prestigio y reputación” (p.629).

Entre las características más resaltantes de las personas con una alta necesidad de poder se tiene:

Influir en los demás: la n poder representa un interés recurrente de las personas por influir sobre las decisiones y acciones de los demás. Además, suelen actuar en un grupo para llamar la atención sobre sí mismos.

Asunción de riesgos: las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para obtenerlo.

El motivo de afiliación o la necesidad de afiliación (n af)

La tercera necesidad que McClelland (Ob. Cit) separó es la afiliación, que es el deseo de ser apreciado y aceptado por los demás. Esta necesidad es la que menos atención ha recibido por parte de los investigadores. Los individuos con alta necesidad de afiliación se esfuerzan por tener amistades, prefieren las situaciones de cooperación en lugar de las de competencias, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

En cuanto a las características que describen a las personas con alta necesidad se destacan:

Asociación con los demás: según McClelland (1989) los individuos con alta n af “se muestran mas sensibles a las caras que a otros objetos y entablen más diálogos con otros, cabe esperar que también revelen signos de mantenimiento de sus relaciones” (P.377).

Selección de amigos: las personas con n af suelen seleccionar amigos que los rodeen, ya que la cercanía de sus amistades les ofrece satisfacciones íntimas.

Reconocimientos informales: los individuos con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actividades favorables y su cooperación.

Para Robbins (1994) se puede hacer algunas previsiones bajo un razonamiento bien apoyado acerca de la relación entre la necesidad de logro y el desempeño en el puesto. Aunque se han efectuado menos investigaciones sobre las necesidades de poder y afiliación, también aquí se encuentran hallazgos consistentes. En primer lugar, los individuos con un alto nivel de logros prefieren situaciones de puestos con una responsabilidad personal, retroalimentación, y un grado intermedio de riesgo. Cuando prevalecen estas características, los individuos de altos logros se encuentran con una fuerte motivación. Por ejemplo, las evidencias muestran de modo consistente que las personas de altos logros tienen éxito en actividades empresariales, como el manejo de su propio negocio, administrar una unidad o dependencia dentro de una gran empresa, y muchas posiciones de ventas. En segundo lugar un alto impulso por alcanzar el triunfo no significa que es un buen administrador, en especial en organizaciones grandes.

En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder se relacionan muy de cerca con el éxito administrativo. Los mejores administradores tienen una gran necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación. Por ultimo, se requiere de una persona con gran necesidad de logros, la administración puede escoger a una persona con una alta necesidad del logro o desarrollo por medio de capacitación para el triunfo.

En efecto la teoría de David McClelland es relevante para esta investigación; en primer lugar, porque facilita al investigador determinar el tipo de motivación presente en el departamento de recursos humanos de la Contraloría del Estado Miranda. En segundo lugar, es imprescindible que los administradores conozcan de manera precisa las fuerzas que actúan sobre sus empleados y que inician o dirigen su conducta; ya que las mismas pueden favorecer o perjudicar las medidas correctivas o preventivas pertinentes para evitar daños irreversibles al Organismo.

Teoría ERC de Alderfer

Alderfer (1996) coincide con Maslow en que las necesidades del individuo estas dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por Alderfer se compone únicamente de tres serie de necesidades de:

1. **Existencia:** necesidad que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
2. **Relación:** necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. **Crecimiento:** necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

Las tres necesidades de Alderfer (Ob. Cit) existencia (E), relacion (R) y crecimiento (C), o ERC corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.,

Además, de la diferencia en el numero de categorías, la teoría ERC sobre la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en la que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguientes no se activa o se pone en marcha hasta que la necesidad predominante

no han sido satisfechas adecuadamente. No obstante, la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades del orden interior.

Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

Por otra parte Herzberg (Ob. Cit.) fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra- orientado).

El autor antes mencionado y otros quienes realizaron un estudio sobre ingenieros y contadores, en el cual comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores, al que denomino “satisfacciones”, provoca satisfacción con el cargo y con las aparentes mejorías en el desempeño. Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en si. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, turnover (cambio) en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la “salud mental” recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg. Los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas satisfacciones incluyen:

- Mejorando esos factores o las condiciones se puede remover la insatisfacción. Aún más;
- Delegación de responsabilidad;
- Libertad de ejercer discreción;
- Promoción;
- Uso pleno de habilidades;
- Establecimientos de objetivos y evaluación relacionada con ellos;
- Simplificación del cargo (por el propio ocupante); y

- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

El otro conjunto de factores, que denomino higiénicos o “insatisfactorios” tiende a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del “adecuado” en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos benéficos. Mejorando esos factores o las condiciones se pueden remover la insatisfacción. Aún mas, elevando las condiciones por encima de ese nivel, adecuado, no se obtienen ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en si. Aún siendo óptimos, esos factores apenas vitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción. A través de ellos las organizaciones tradicionalmente vienen intentando motivar a sus empleados.

Los factores insatisfactorios incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad;
- Políticas de administración y de organización;
- Relaciones con el superior;
- Competencia técnica del supervisor,
- Salarios;
- Seguridad en el cargo;

A continuación se presenta la figura que esquematiza los Factores satisfactorios y los insatisfactorios, relacionándolos con la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, señalado por Chiavenato (1993) Pág. 64.

Figura N° 4

FACTORES DE HIGIENE VS MOTIVADORES



En relación a lo antes expuesto, la teoría de dos factores de Herzberg, considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental), como el trabajo en si son factores importantes en la motivación humana. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que lo rodean han sido realizados por la gran mayoría de las organizaciones.

En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho.

Ampliando el ítem, en función de investigaciones cuya validez ha sido generosamente discutida, Herzberg (Ob. Cit.) define: a los **Factores higiénicos o insatisfactorios**; como aquellos que se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de

supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc; los cuales corresponden a la perspectiva ambiental y sin duda contribuyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la expresión “higiene” exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción. Mientras que los Factores motivadores o satisfactorios; los relaciona con el contenido del cargo, las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, dado que los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimientos profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Debe señalarse que el análisis de Herzberg (Ob. Cit.) focaliza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío de los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación” la apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada mas que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o con mayor eficiencia. Si se

ofrecen aun mas factores higiénicos en forma de premios o pagos de incentivos monetarios. Los efectos son temporales.

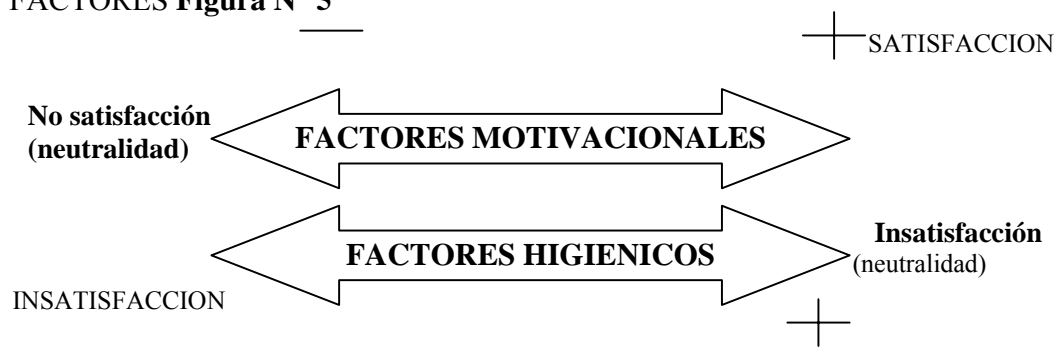
Este autor resalta que las inversiones hechas en factores higiénicos alcanzan rápidamente el punto de disminución de retorno y no representan, por lo tanto, una sólida estrategia de motivación.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores “motivadores”.
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores “higiénicos”

Tales como se encuentran indicados en la figura 5:

FACTORES **Figura N° 5**



El autor antes mencionado concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente separados y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “el opuesto de satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; y, de la misma manera; lo opuesto de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción”. Para introducir una dosis de motivación en el trabajo, propone el enriquecimiento de tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la parte relacionada con los subsistemas de aplicación de recursos humanos, se discutirán algunos aspectos de los enriquecimientos de tareas o enriquecimiento del cargo.

En la práctica, su enfoque enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones a favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal.

Además, destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas.

En tal sentido, la teoría de los dos factores es relevante para este estudio; en primer lugar, porque facilitará al investigador determinar los factores de insatisfacción (higiene) y diagnosticar el clima organizacional presentes en el personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda. En segundo lugar, es menester del Contralor saber cuáles son los factores de satisfacción e insatisfacción que pueden favorecer o perjudicar a la organización; y por último, es indispensable conocer aquellos factores extra-orientados. Es decir, orientados por los responsables de la administración del Organismo.

Teoría de Proceso

Las teorías de proceso describen y analizan cómo se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta.

Dentro de esta categoría se puede mencionar la teoría de la expectativa de Víctor Vroom, la teoría del esfuerzo de Skinner, la teoría de equidad de Adams y la teoría de fijación de objetivos de Locke, las cuales se describen a continuación:

Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom

Una de las explicaciones más conocida sobre la conducta y la expectativa la desarrollo Víctor Vroom; atado por la motivación como un proceso que controla la elección de las formas alternativas del control sobre la actividad voluntaria. Desde su punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y motivadas por esta.

Sin embargo, la teoría de la motivación por expectativas se basa en los resultados de dos niveles. Los resultados de primer nivel se derivan de la conducta y se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausencia, bajas y la calidad de la productividad. Por otra parte, los resultados de segundo nivel son los hechos (premios o castigos) que probablemente viene motivado por los resultados del primer nivel, como pueden ser el incremento salarial por meritos, la aceptación o rechazo en el grupo o la promoción.

Pero dicha teoría consta de tres principios fundamentales, tales como:

1. **El rendimiento:** que se considera como una función multiplicativa de la motivación (la fuerza) y la Habilidad.
2. **La motivación:** que seria la función multiplicativa de la valoración (nivel de preferencia de una persona sobre un determinado resultado) de cada resultado de primer nivel (VI) y la expectativa percibida de que una conducta en concreto ira seguida por un resultado concreto de primer nivel. Igualmente, si la valoración de un resultado concreto es cero, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas tendrán efecto alguno.
3. **La valoración:** que es asociada a varios resultados de primer nivel es una función multiplicativa de la suma de las valoraciones en conexión con todos los resultados de segundo nivel y de los instrumentos que tiene los resultados del primer nivel para conseguir cada resultado de segundo nivel.

Por otra parte, se asevera que la teoría por expectativa se coloca en practica curso existe la probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta. Es

decir, que las expectativas se consideran como términos de las probabilidades percibidas de que un acto en concreto ira seguido por una respuesta determinada.

Teoría del Refuerzo de Skinner

Skinner realizo un trabajo con animales con el término de condicionamiento operante. Pero cuando se aplica a los individuos se habla de **Modificación de la conducta** (es el aprendizaje individual por modificación) y **Modificación organizacional de la conducta (MOC)**, la cual esta basada en una expresión más general para designar el “refuerzo sistemático de la conducta organizacional deseable y el no refuerzo o castigo de la conducta organizacional no deseada”

De este modo, la teoría se basa en tres principios fundamentales, tales como:

1. **El refuerzo:** es un principio del aprendizaje extremadamente importante. En un sentido general, la motivación es una causa interna de la conducta, mientras que el esfuerzo es una causa externa. Sin embargo, existe el **refuerzo positivo** y el **refuerzo negativo**. El primero es cualquier agente que incremente la fuerza de la repuesta e induzca a peticiones de la conducta que precedan al refuerzo. No es posible una modificación medible de la conducta ya que serian acciones que incrementa la probabilidad de que se produzca un determinado comportamiento y el segundo, se refiere al incremento de la frecuencia de una respuesta. Un evento solo es un reforzador negativo cuando su eliminación tras una respuesta incrementa al rendimiento de esta. Es decir, que el refuerzo negativo fortalece una repuesta porque esta elimina algún estímulo doloroso o desagradable o permite que el organismo lo evite.

2. **El castigo:** se refiere a una consecuencia incomoda en respuesta a la conducta. Cuando se aplica, envía el mensaje de que no se debe hacer algo. Se trata, realmente, de un método controvertido para modificar la conducta. Algunas personas opinan que es lo opuesto a un premio y que es igual de eficaz para modificar la conducta. Otros consideran que el castigo es un mal sistema en el camino del aprendizaje porque:

- a) Los resultados del castigo no son tan predecibles como los del premio.
- b) Los efectos de un castigo son menos permanentes que los del premio.
- c) El castigo suele ir acompañado de actitudes negativas hacia el que administra el castigo, así como hace la actividad que llevo al mismo.

3. **La extinción:** Reduce la conducta no deseada. Cuando se retiene el refuerzo positivo para una respuesta aprendida, los individuos mantiene su conducta durante un periodo de tiempo variable. Si la falta de refuerzo continua, la conducta se reduce y eventualmente desaparece. La reducción de la cantidad de respuestas por la falta de refuerzo se define como extinción. Es decir, la minimización de la cantidad de respuestas por una falta de refuerzo.

De esta manera, se puede decir que existe refuerzo, cuando se estudian los factores positivos y negativos que están generando las diversas conductas del individuo dentro de la organización; situación que permitía aplicar los correctivos necesarios para lograr la modificación o el mantenimiento de dicho comportamiento.

Teoría de Equidad de Adams

La teoría de equidad que desarrollo Adams se basa en la comparación que hace los empleados en cuanto a las recompensas que reciben por su desempeño y las que reciben sus compañeros de trabajo.

Según, Gibson, Ivancevich y Donnely (1999) “esta teoría de la motivación se basa en la asunción de que los individuos que trabajan a cambio de ciertos beneficios esta motivados por un deseo de recibir en su trabajo un trato de igualdad” (Pag.219).

Así pues, esta teoría se centra en cuatro principios:

1. **Persona:** el individuo que percibe la equidad o desigualdad.
2. **Otros referentes:** cualquier otro individuo o grupo de individuos que sirven como referencia en la relación de inputs (refuerzos) y resultados.
3. **Inputs:** características individuales aportadas al trabajo (edad, sexo, raza o experiencia, pericia, conocimientos).
4. **Resultados:** lo que la persona recibe del trabajo.

De este modo, se dice que existe equidad cuando los empleados perciben que la relación existente entre sus esfuerzos y recompensas (Inputs-Resultados) son equivalentes al resto de los empleados.

Teoría de la Fijación de Objetivos de Locke

Según la teoría de fijación de objetivos propuesta por Locke los objetivos concientes y las intenciones de las personas son los determinantes de la conducta.

El proceso de fijación de objetivos supone en muchos casos el trabajo en conjunto entre jefes y subordinados para establecer los objetivos del subordinado por un periodo de tiempo determinado.

Esta teoría se basa en que una vez que una persona comienza algo se dedica a ello hasta haberlo terminado ya que según Ryan (citado por Gibson, Ivancevich y Donnely 1999) “una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos” (Pág.223).

Finalmente, al indagar en el tema de clima organizacional basando el estudio en la teoría de Frederick Herzberg y la motivación con la teoría de David McClelland las autoras podrán determinar el clima organizacional y la motivación presente en el personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, ya que se puede asegurar que la motivación es uno de los principales elementos que se evidencia en el clima organizacional de cualquier empresa; en este caso en el organismo objeto de estudio.

Importancia y Tipología de la Motivación

Es posible distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan preponderadamente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber de acuerdo a Moreno (2001):

Motivación intrínseca: Corresponde a la satisfacción que se siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

Motivación extrínseca: En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Motivación trascendente: Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para el .

De acuerdo a lo dicho por el Autor, es importante explorar cual es el tipo de motivación que predomina en la organización, es de suma importancia, a fin de que el administrador se apoye en esto para expresar que es lo que motiva o frustra a su personal y así obtener planes estratégicos para la organización y su recurso humano.

Así mismo, Montes, R (1998) enfatiza de manera similar que “no se puede ignorar que el trabajo esta en función de la personalidad y que este se proyecta en oficios y profesiones” (p. 36)

Factores que Influyen en la Motivación.

Según Chiavenato (2002), destaca que sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difiere de un individuo a otro, evolucionan y puede cambian con el transcurrir del tiempo. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo, el ambiente, etc. Son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona de lo mejor de si misma.

El autor antes mencionado destaca las consecuencias, las necesidades motivan la conducta de los humanos y a su vez el ambiente en el que se desenvuelven, es por ello que la motivación sufre constantes cambios, los cuales dependen de la misma persona y sus necesidades.

Comunicación

Según Chiavenato (2002), la comunicación “implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores” (p. 87).

Para Davis, K Y Newstrom, J. (ob cit) la comunicación “es lo que el receptor entiende sin embargo es importante que en ella siempre intervengan dos individuos por lo menos un emisor y un receptor”. (p. 123).

Por consiguiente, la comunicación es un factor vital que representa la fibra común para los procesos de planificación, organización, dirección y control de la organización.

Sin embargo existen barreras de comunicación que perturban extremadamente, de tal manera que el mensaje recibido es diferente al que fue enviado.

Para Chiavenato, I (ob. Cit) Las barreras de la comunicación pueden ser:

Barreras personales: interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo.

Barreras físicas: interferencia que se presentan el ambiente donde ocurre la comunicación.

Barreras semánticas: limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Además la influencia de las barreras, la comunicación puede experimentar tres dificultades: omisión, distorsión y sobrecarga. (p.89).

De manera que, es importante reconocer los tipos o el tipo que se puedan presentar en una situación determinada para efectuar las correcciones convenientes y mejorar rápidamente la comunicación en la organización.

Tipos de Comunicación:

Los tipos de comunicación son:

Comunicación Descendente que según Davis, K. y Newstrom, J. “en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel” (p.210)

Para Stoner, J, Freeman, R y Gilbert, D. (1996) “La Comunicación descendente es una comunicación que sube y baja a lo largo de la cadena de mando de la organización” (p.586)

A su vez Stoner, J, Freeman, R y Gilbert, D(ob. Cit), define “La comunicación entre los departamentos de una organización que por lo general, sigue el flujo del trabajo y no la de mando” (p. 588)

En tal sentido la comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente que **da prioridad a los intereses de la organización** (conseguir un determinado nivel de productividad) y **descuida el nivel socio-integrativo** (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones.

Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien la comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

La Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker, (2006). “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feed-back. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para las soluciones de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

1. Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F.1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de

posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.

2. Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

3. El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las auto adaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez ¿una forma de transparentar?

4. Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

5. Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

6. Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.

Considerando lo antes planteado, es importante establecer un tipo de comunicación idónea a las actividades que realiza la organización, pues, de esta

manera todos los empleados al momento de requerir información podrán obtenerla de forma precisa y clara al momento requerido.

Toma de Decisión

George, H. Citado por Melinkoff, R. (1990) refiere que “Tomar decisiones es escoger entre una o mas decisiones posibles” (p.89)

Sobre este particular proceso de decidir se puede decir que consiste en que, existiendo varias posibilidades que se expresan en un conjunto de alternativas, se toma una de ellas para realizar la acción, o bien no realizarla.

Tipos de Decisiones

Los tipos más comunes son:

Para Melinkoff, R. (ob. Cit) las decisiones Estratégicas “son decisiones de grandes proyecciones, que implican además averiguar cual es la situación, sus posibilidades, los recursos disponibles, etc., son decisiones que envuelven la vida misma de una empresa”. (p.85).

En el mismo orden de ideas, las decisiones Tácticas según Melinkoff, R. (ob.cit) “Son decisiones simples que se repiten con cierta frecuencia, sin variaciones sustanciales en sus premisas principales, que facilitan su ejecución” (p. 86)

En lo que respecta, a los tipos de decisiones estas varia dependiendo del problema y las posibles alternativas que se presentan para solventar la situación.

Estilos de decisiones:

Existen cuatro estilos en la toma de decisiones, para Melinkoff, R. (ob.cit) los define de la siguiente manera:

Directivo: es eficiente y lógico, pero su eficiencia da como resultado una toma de decisiones con información mínima y con pocas alternativas evaluadas.

Analítico: posee mayor tolerancia, solicita más información y desea considerar más alternativas.

Conceptual: tiende a ser más amplia su búsqueda, su enfoque es a largo plazo y las soluciones son creativas.

Comportamiento: están interesados en el logro de los compañeros y subordinados, trata de evitar el conflicto y busca la aceptación.(p.88).

En efecto, cada individuo posee un estilo para la toma de decisiones o la combinación de algunas de ellas, solo que dentro de una organización se requiere establecer un equilibrio que permita tomar decisiones de manera equitativa e imparciales.

Criterios de Decisión

Los criterios definidos por Melinkoff, R. (ob.cit) son:

Criterio del utilitarismo: las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados o consecuencias, proporcionando bien para la mayoría.

Criterio ético: es enfocarse a los derechos, respetando y protegiendo los derechos básicos de los individuos.

Criterio con enfoque a la justicia: impone y hace cumplir las reglas justas e imparcialmente.(p.89).

En lo que respecta a los criterios, estos varían de persona a persona, pues depende de la subjetividad del individuo.

Estructura

Goncalves, A. (ob. cit.) refiere que, la estructura “representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

En los últimos tiempos las organizaciones han hecho hincapié en los beneficios sociales ya que constituyen un medio indispensable para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Para Chiavenato, I. (ob.cit) los beneficios sociales “son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”. (p.459).

Relaciones

Goncalves, A. (ob.cit.) señala que la relación “es la percepción por parte de los miembros de las empresas acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados”.

Causas que afectan las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional

Según las Investigadoras, las causas que afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional, y que pueden llevar a la empresa a una total devastación, si no se controla con prudencia la situación que este presentando.

Entre ella se puede destacar algunas como:

1. Falta de comunicación de los gerentes hacia todo su recurso humano.
2. Falta de capacitación en las áreas más críticas.
3. Rotación continúa del personal.
4. Falta de identificación con la organización.

Capacitación del personal

Según las Investigadoras: La capacitación del personal, es un instrumento que ayuda a fortalecer el conocimiento de los trabajadores con respecto a las áreas en las cuales se desempeñan, de este modo, se logra mejor calidad y rendimiento laboral, y a su vez se beneficia la organización.

Es importante para toda organización tomar en cuenta la necesidad de preparar y capacitar a su personal, ya que de ello depende la fortaleza y el crecimiento profesional de cada individuo, así como el crecimiento organizacional.

La capacitación puede transmitirse a través de las siguientes actividades como son charlas, cursos, congresos entre otros.

Se considera que es un factor importante que puede influir en la motivación, en el clima de una organización y en la efectividad de las funciones que cada uno ejecuta, ayudando a disminuir la rotación continúa de personal, involucrándolos y comprometiéndolos cada vez más con la empresa.

Bases Legales

La Ley Orgánica de Trabajo. (1997) en el artículo 25 establece que, “El estado se esforzara por crear y favorecer condiciones propicias para elevar en todo lo posible el nivel de empleo”.

Es por ello que para el gobierno nacional es importante incentivar al sector público y privado a crear plataformas sólidas para la reactivación económica del país.

Con la finalidad de obtener una visión legal en cuanto a los despidos se presenta su definición según lo establece la ley.

Ley Orgánica del Trabajo. Art. 99. “Se entenderá por despido la manifestación de voluntad del patrono de poner fin a la relación de trabajo que lo vincula a uno o mas trabajadores”.

Igualmente Ley Orgánica de Trabajo Art. 34 indica.

El despido se considera masivo cuando afecte a un numero igual o mayor al diez por ciento (10%) de los trabajadores de una empresa que tenga mas de cien (100) trabajadores, o el veinte por ciento (20%) de una empresa que tenga mas de cincuenta (50) trabajadores, o diez (10) trabajadores de la que tenga menos de cincuenta (50) dentro de un lapso de tres meses, o aún mayor si las circunstancias le dieran carácter critico.

Cuando se realice un despido masivo, le ministerio del ramo podrá, por razones de interés social, suspenderlo mediante resoluciones especiales.

Debido a los constantes cambios por los cuales pasan a diario las empresas en cuanto a circunstancias económicas de progreso o modificaciones tecnológicas la ley le concede a los patrones la posibilidad de realizar reducciones de su personal.

De igual manera, les exige según Ley Orgánica Trabajo Art. 116 “Cuando el patrono despida a uno o más trabajadores deberá participarlo al juez de estabilidad laboral de su jurisdicción, indicando las causas que justifiquen el despido dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, y de no hacerlo se le tendrá por confeso en le reconocimiento de que el despido lo hizo sin justa causa”.

En el mismo sentido el reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. (1999) Art. 69 requiere que “cuando el patrono pretendiese una reducción de personal basándose en la existencia de circunstancias económicas, o de progreso, o modificaciones tecnológicas, deberá presentar ante el Inspector de trabajo de la jurisdicción un pliego de peticiones”.

Para que así según RLO. Art. 69 “cuando tuviere conocimiento de un despido masivo, el inspector del trabajo de la jurisdicción, procediendo de oficio o a instancia de parte, ordenara la notificación del empleador para que al segundo día hábil siguiente comparezca por si o por medio de representante, a fin de ser interrogado sobre los particulares siguientes:

- a) El numero de trabajadores que han integrado la nómina de su empresa en los últimos seis meses.
- b) El número de despidos que hubiere realizado en el mismo periodo.

Por otro lado la Ley Orgánica Trabajo Art. 101 establece que “cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación de trabajo, sin aviso, cuando exista causa justificada para ello”.

De igual forma en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) Art. 163 establece que:

Cada Estado tendrá una Contraloría que gozara de autonomía orgánica y funcional. La Contraloría del Estado ejercerá, conforme a esta Constitución y la ley, el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estatales, sin menoscabo del alcance de las funciones de la Contraloría General de la Republica. Dicho órgano actuara bajo la dirección y responsabilidad de un Contralor o Contralora, cuyas condiciones para el ejercicio del cargo serán determinadas por la ley, la cual garantizara su idoneidad e independenciam; así como la neutralidad en su designación, que será mediante concurso público.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

La investigación realizada se basó en un estudio de tipo descriptivo el cual para Hernández, R. Fernández, y Batista, P. (1998), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometido al análisis” (p.60).

Por su parte Tamayo, M. (1998) señala que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (p.54).

De acuerdo a esta conceptualización, la investigación se apoyó en el objetivo fundamental, el cual fue diagnosticar la Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, a su vez se recolecto la información de fuentes primarias de la empresa, es decir, del personal que labora en la misma.

Diseño de investigación

Esta investigación se desarrolló en un estudio de campo, el cual según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002), lo define 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, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los

paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

En relación a esto el diseño de estudio aplicado permitió observar, describir y analizar la situación actual que percibían los empleados del organismo en cuanto al tema objeto de estudio.

Figura Nº 6 Cuadro de Operacionalización de Variables.

Objetivos Específicos	Variables Conceptual izadas	Indicadores	Dimensión	Ítems
Describir el Clima Organizacional actual en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.	<u>Clima Organizacional</u> : es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Según Bustos P, Miranda M. y Peralta R. (Pág. 213)	Relaciones Personales	- Ambiente	1, 2, 4
		Nivel de Productividad	- Desempeño de Trabajo	3
Identificar los factores que inciden en las relaciones interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos de la contraloría del Estado Miranda.	<u>Factores que inciden en el Clima Organizacional</u> : son los componentes que modifican positiva o negativa el clima organizacional como la Estructura, Recompensa, Relaciones, Motivación, Comunicación, Toma de Decisión. Las Autoras	Condiciones de trabajo. Entorno. Recomendaciones.	-Motivación.	5
		Barreas de comunicación. Tipos de comunicación.	Comunicación	6 7
		Tipos de decisiones.	-Toma de Decisión.	8
		Estilos de decisión.		9 10
		Criterios de decisión.	-Estructuras	11
		Políticas y Normas	.Recompensa	12,13 14
Determinar como influyen las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda..	<u>Causas que afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional</u> : se refiere a “imposibilidad de satisfacer las necesidades superiores de los trabajadores, causando problema de adaptación. Según Chiavenato I (ob.cit)	Cursos de capacitación Inducción	-Capacitación del personal	16 17
		Rotación del personal Entrada y Salida del personal.	-Movilidad del personal	18 19
		Compromiso	-Involucramiento	20, 21
		Sinergia.		

Población

En relación con la población Tamayo, M. (ob.Cit), señala que “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 114).

Sobre este particular la población del estudio estuvo conformado por quince (15) empleados que representan la totalidad de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

Muestra

Según Morales, V. citado por Arias, F. (1999) la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 54).

Al respecto la investigación tomó como muestra representativa de estudio, a quince (15) empleados, lo que equivale a un cien por ciento (100 %) de la población.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos:

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos Arias F. (ob.cit.), las define como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53).

Para efectos de la presente investigación se utilizó la Técnica de la encuesta.

En relación a esto la encuesta según 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” (p. 94).

La encuesta fue aplicada al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, para así recabar la información necesaria.

Instrumento de Recolección de Datos

Para Sabino. (1992), un instrumento de recolección de datos “es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p. 145).

Sobre este particular la presente investigación utilizó el cuestionario que según Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P (ob. cit). “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir” (p. 276).

En relación a esto en el cuestionario, se incluyeron veinte y una (21) afirmación, orientadas a conocer la situación que perciban los empleados con respecto al tema en estudio y a la empresa en la cual laboran.

Las dimensiones incluidas son relacionadas según el grado de importancia, escala tipo Likert, la cual Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P, (ob.cit), define “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 368).

Los puntos de la escala poseen un valor numérico los cuales permitirán realizar la tabulación y cuantificación de los resultados.

Los valores tomados fueron:

Muy de acuerdo (5)

De acuerdo (4)

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)

En desacuerdo (2)

Muy en desacuerdo (1)

Validez

Según Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (ob. Cit). La validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 236).

Por consiguiente, la validez del instrumento se llevó a cabo a través de la técnica de Juicio a Experto, con la finalidad que afirmaran su validez y garantizaran que el mismo estaba estructurado con las afirmaciones acordes con los objetivos de la investigación.

Prueba Piloto

En este orden de ideas, Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (ob. cit), recomiendan, una vez que se indique el nivel de medición de cada variable e ítem y se determine su codificación se proceda a realizar una prueba piloto.

Por su parte Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (ob. cit) indican que la prueba piloto “se aplica a personas con características semejantes a la de la muestra o a la población objetivo de la investigación” (p. 366).

Una vez obtenido el nivel de medición y la codificación del instrumento se procedió a aplicar una prueba piloto en el Departamento de Administración y Presupuesto de la Contraloría la cual posee las mismas características de la muestra, para así determinar la confiabilidad del instrumento.

Confiabilidad

Para Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (ob. Cit). la Confiabilidad “es grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.348).

Cabe destacar que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición; en la presente investigación se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (ob. cit.) señala “este coeficiente requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 2”. (p.354)

De acuerdo con Carmines, E. y Sélter, R, citados por Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (ob cit.) la fórmula para calcular el coeficiente Alfa – Cronbach es:

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

Para determinar la confiabilidad se utilizó el Alfa – Cronbach, obteniendo como resultado una confiabilidad de 1,63 (confiabilidad alta) (ver anexo A)

Procedimiento de la Investigación

El presente trabajo se desarrolló a través de los objetivos formulados y las características metodológicas, según el siguiente procedimiento:

- 1- Previa revisión bibliográfica, sobre el tema, con la finalidad de sustentar la teoría que permitirá llevar a cabo la investigación.
- 2- Selección de la organización a estudiar.
- 3- Formulación del problema.
- 4- Formulación de los objetivos.
- 5- Justificación de la investigación.
- 6- Operacionalización de variables.
- 7- Revisión de bibliografía para sustentar las bases teóricas de la investigación.
- 8- Selección de población y muestra.

- 9- Diseño del instrumento que permitió recabar la información.
- 10- Determinación de la validez del instrumento.
- 11- Aplicación de la prueba piloto.
- 12- Determinación de la confiabilidad del instrumento.
- 13- Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- 14- Recolección y procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento.
- 15- Análisis e interpretación de los datos obtenidos.
- 16- Presentación de conclusiones y recomendaciones.
- 17- Redacción del informe final de la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

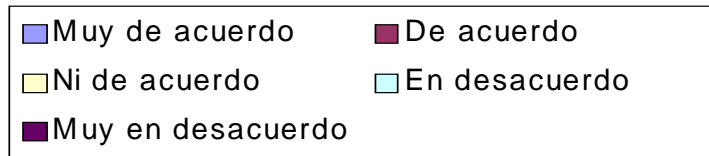
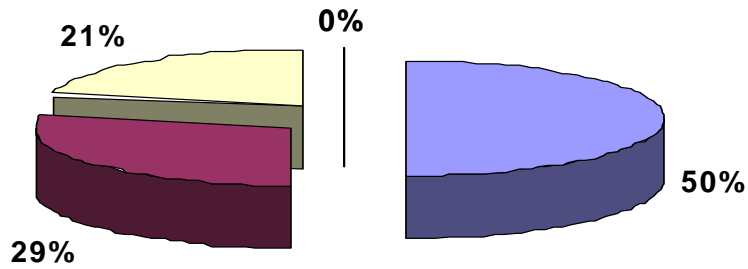
En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento, de acuerdo con los objetivos expresados en la investigación.

El instrumento fue aplicado a los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda, una vez recopilada la información, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, presentados en 21 gráficos, desde el enfoque positivismo, ya que su proceso fundamental es codificar los datos, describir contextos, situaciones, personas sujetos a estudio, asegurar la confiabilidad y validez de los resultados.

Para el análisis de los datos se aplicó estadística descriptiva, para obtener el diagnóstico de la influencia de las relaciones interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

1.El trato que le brindan sus compañeros, es cordial, amistoso y de apoyo.

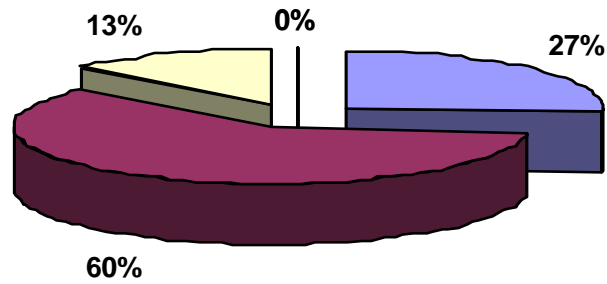
Grafico N° 1



Es posible observar que la relación entre compañeros del departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda es grata y cordial puesto que las encuestas realizadas arrojaron un 50% de la opción muy de acuerdo, de la misma manera se obtuvo un 21% Ni de acuerdo y un 29 % muy en desacuerdo, dejando como resultado un clima favorable entre compañeros.

2. Sus actitudes son respetadas por los compañeros de trabajo.

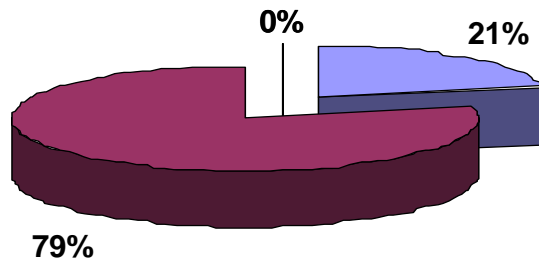
Grafico N° 2



De la misma manera en la segunda pregunta aplicada a los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda se pudo observar que existe un respeto mutuo entre compañeros dado que la encuesta dejó como resultado un 60% de acuerdo y un 27% muy de acuerdo dejando solo un 13 % ni de acuerdo lo que nos lleva a concluir que las actitudes dentro de la organización son respetadas y aceptadas

3. Las tareas asignadas las realiza eficientemente

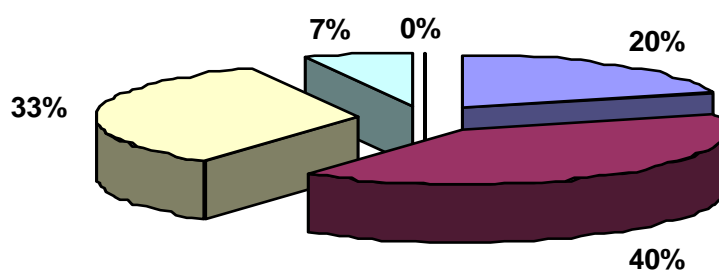
Grafico N° 3



De acuerdo a la antes observado se puede decir que los empleados cumplen con sus labores eficazmente dado que la tercera pregunta de la encuesta dio como resultado un 79% De Acuerdo y un 21% Muy de Acuerdo, lo que quiere decir que el 100% de los resultados se encuentran dentro de las dos primeras opciones positivas.

4. Las condiciones ambientales de su sitio de trabajo le permite cumplir con las tareas asignadas sin inconveniente (iluminación, ventilación, limpieza, seguridad física)

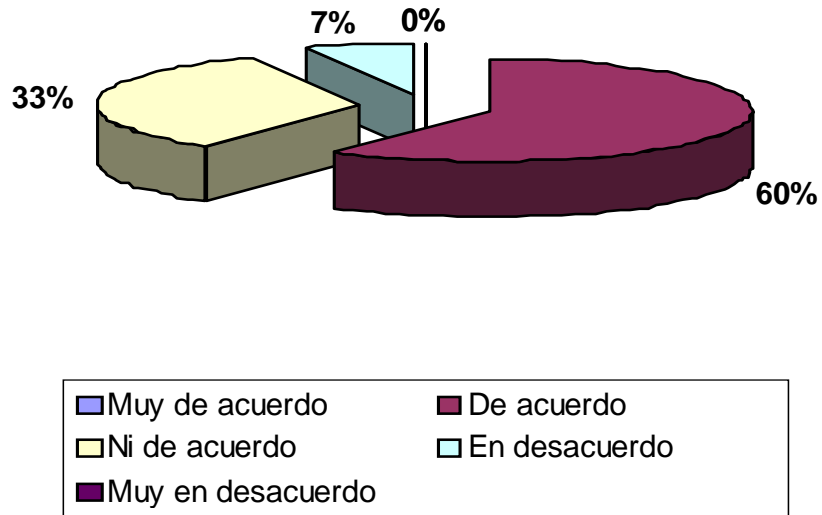
Grafico N° 4



Las condiciones ambientales del Departamento de la Contraloría de Recursos Humanos se encuentran aceptables ya que dejan como resultado un 40% mostrándose De Acuerdo y un 20% Muy de acuerdo lo que supone un ambiente en condiciones optimas para realizar sus respectivas labores

5. Al estar motivado contribuye en el alcance de los objetivos

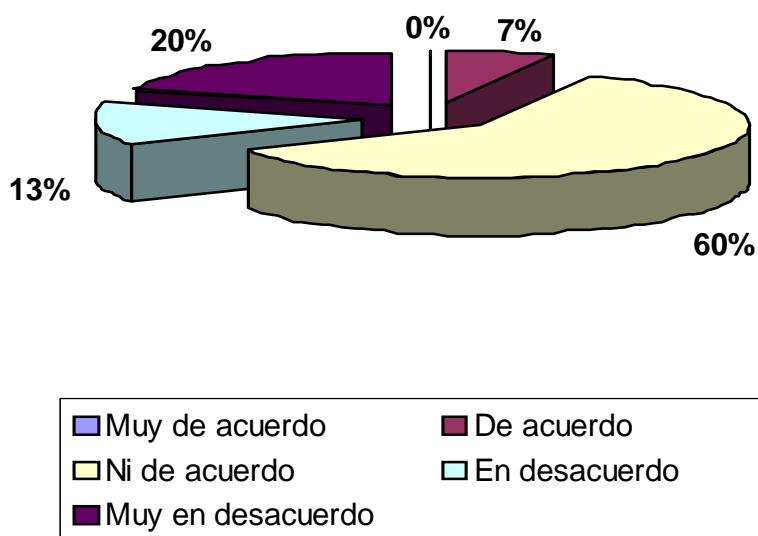
Grafico N° 5



La motivación juega un papel importante en el aspecto laboral y se puede observar en el gráfico anterior donde se muestra un 60% De acuerdo, lo que quiere decir que el personal de la Contraloría del Estado Miranda indica que el estar motivado los induce a contribuir positivamente con el alcance de los objetivos, mientras un 33% indica no mostrarse ni acuerdo y un 7% en desacuerdo, de la misma manera se podría decir que existe disparidad de opiniones entre el personal que allí labora

6. La información es suministrada en el momento requerido, de forma completa y precisa.

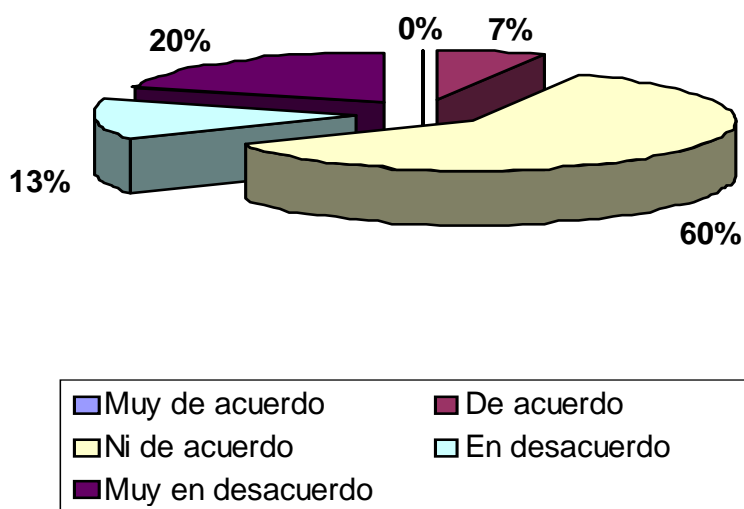
Grafico N° 6



Al analizar el grafico anterior se puede analizar que el 67% de los empleados de la contraloría del estado miranda coinciden en que existe deficiencia en cuanto al manejo de la información, mientras que un 33% se muestra en desacuerdo

7. La información es transmitida desde los altos mandos y fluye hacia abajo pasando por los niveles superiores hasta llegar al personal que no tienen actividad de supervisión.

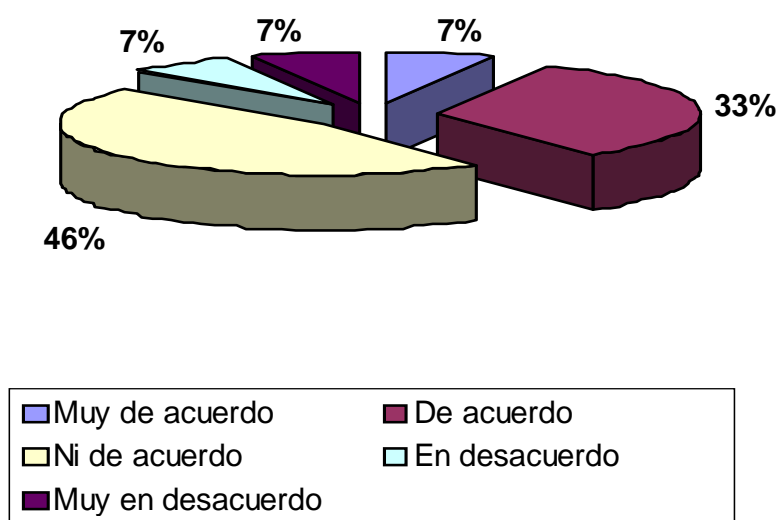
Grafico N° 7



La información recaudada mediante las encuestas realizadas deja como resultado que un 60% de la población se mantiene imparcial ante la pregunta planteada, mientras que 33% se muestra en total desacuerdo en cuanto a la manera como se maneja la información, mientras un 7% indica que esta de acuerdo en como la información es manejada dentro de la organización.

8. Las decisiones se toman previamente analizada la situación, los recursos y posibilidades que existen antes de ejecutarlas.

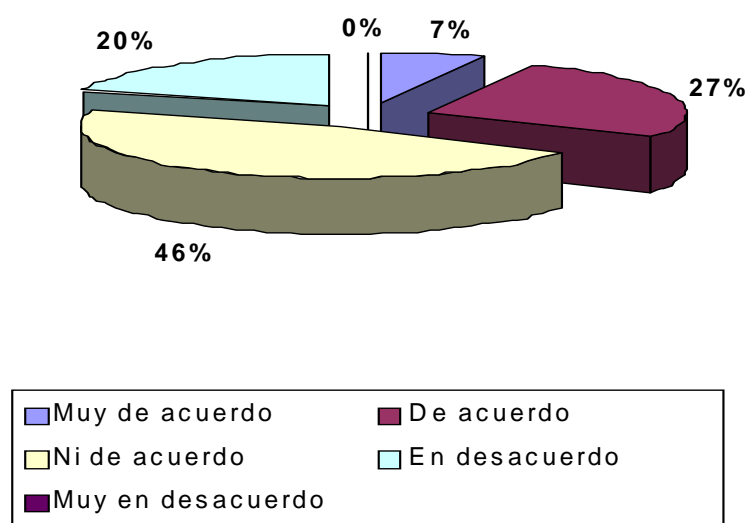
Grafico N° 8



El 46% de los encuestados arrojaron “Ni de acuerdo” eso quiere decir, que las decisiones son tomadas sin analizar la situación, los recursos y posibilidades que puedan presentarse antes de ser ejecutadas, esto afecta en forma directa a los miembros de la organización, el otro 33% respondieron “De Acuerdo”, un 7% estuvo “En Desacuerdo”, un 7% Muy Desacuerdo, y otro 7% Muy De Acuerdo.

9. Las decisiones son tomadas considerando el logro de los compañeros, aceptados las sugerencias y apoyándose en reuniones para comunicarse.

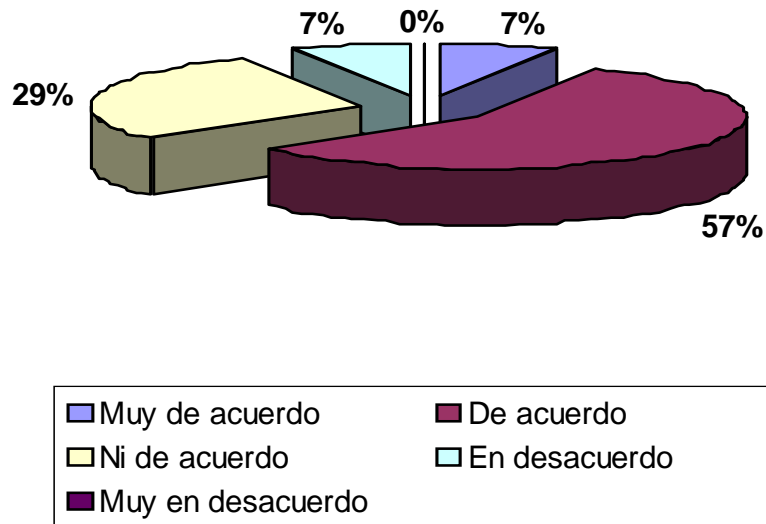
Grafico N° 9



El 46% de los encuestados respondieron “Ni de Acuerdo”, es por esta razón que los trabajadores opinan que las tomas de decisiones son tomadas sin considerar el logro de los compañeros, no aceptan las sugerencias y no realizan reuniones para comunicarse, otro 27% respondieron De Acuerdo, un 20% estuvo En Desacuerdo, otro 7% respondieron Muy De Acuerdo, y un 0% En Desacuerdo.

10. Las decisiones tomadas son justa e imparciales.

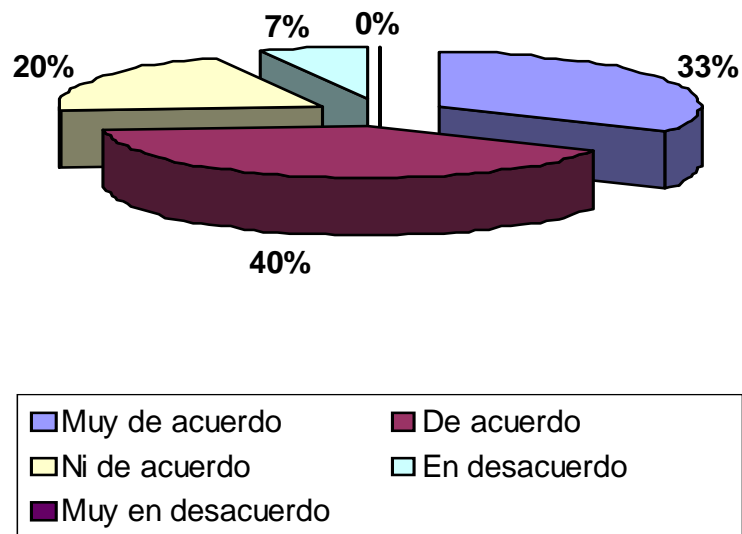
Grafico N° 10



El 57% de los encuestados están “De Acuerdo” con que las decisiones tomadas son justas e imparciales, esto coadyuva al enriquecimiento de la organización, un 29% estuvo Ni De Acuerdo, otro 7% respondieron En Desacuerdo, otro 7% Muy Acuerdo y un 0% Muy Desacuerdo.

11. La organización posee actualmente política y normas que se encuentran acorde al desenvolvimiento de las actividades.

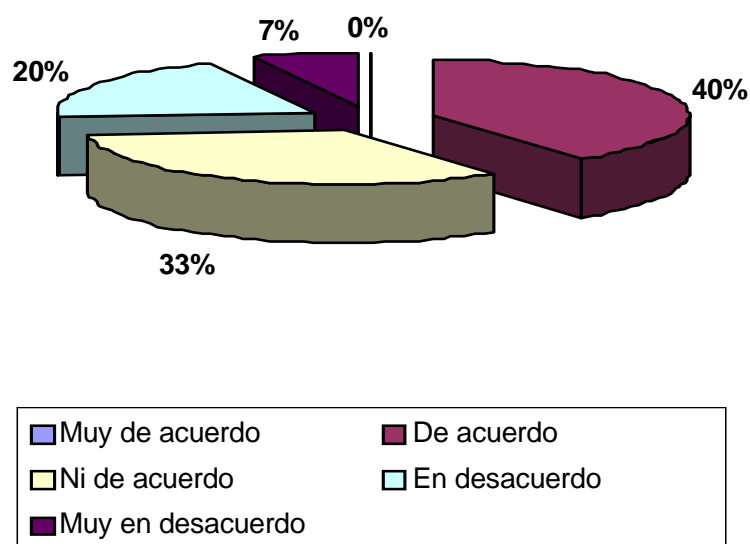
Grafico N° 11



El 40% de los encuestados estuvieron “De Acuerdo” con que la organización posee políticas y normas que están acorde al desenvolvimiento de las actividades, esto sirve de gran ayuda al desarrollo eficaz y eficiente de las actividades asignadas al departamento de recursos humanos de la contraloría del estado miranda, otro 33% estuvo Muy De Acuerdo, un 20% respondieron Ni De Acuerdo, un 7% estuvo En Desacuerdo, y un 0% Muy en Desacuerdo.

12. El salario que devenga es justo para el trabajo que realizo.

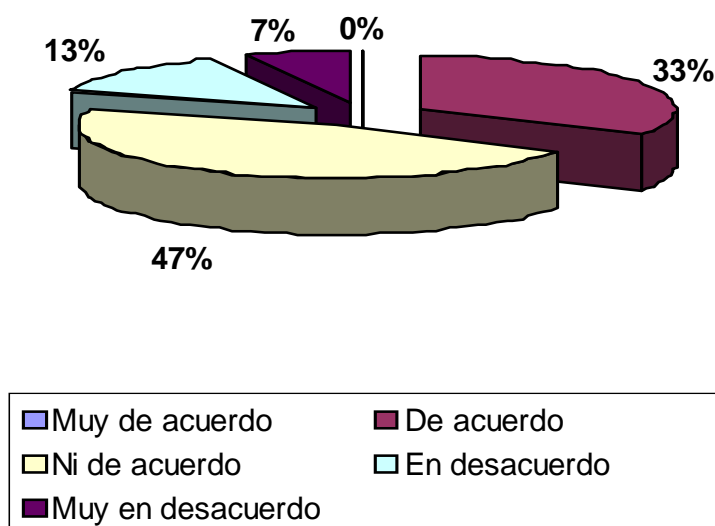
Grafico N° 12



El 40% de los encuestados están “De Acuerdo” con que el salario devengado es justo para el trabajo que realiza, esto es importante porque motiva al personal a cumplir con todas sus tareas y actividades asignadas, un 33% respondieron Ni de Acuerdo, otro 20% estuvo Desacuerdo, un 7% Muy en Desacuerdo y un 0% Muy Acuerdo

13. La organización brinda beneficios socioeconómicos ajustados a la realidad.

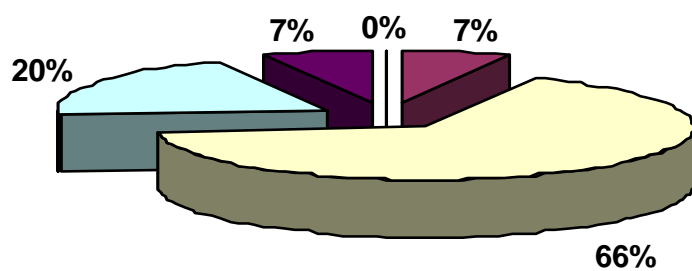
Grafico N° 13



El 47% de los encuestados respondieron que la organización no brinda beneficios socioeconómicos ajustados a la realidad, esto puede incidir de manera negativa en la productividad de la organización, otro 33% estuvieron De acuerdo, un 13% están en Desacuerdo, otro 7% Muy Desacuerdo y un 0% Muy de Acuerdo.

14. Por el cumplimiento de las mateas percibe reconocimiento monetario adicionalmente al sueldo.

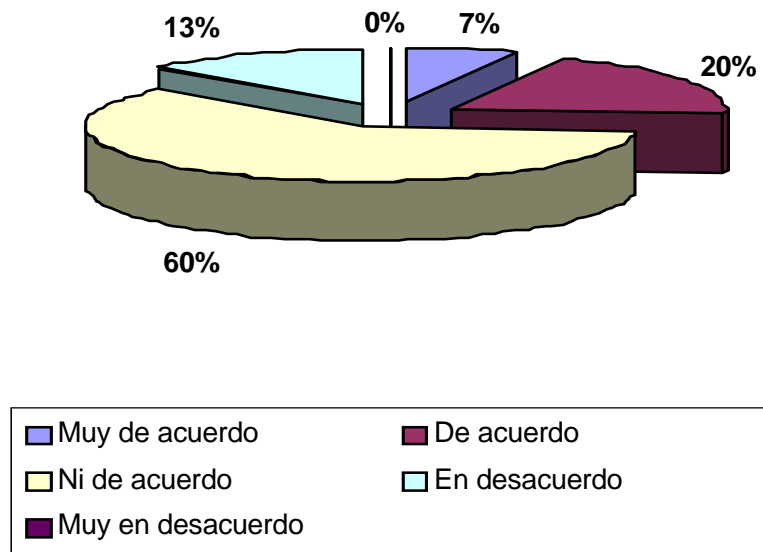
Grafico N° 14



El 66% de los encuestados coincidieron en “Ni de Acuerdo”, esto quiere decir, que por el cumplimiento de las metas no perciben reconocimientos monetarios adicionales al sueldo, esto podría ser una manera de incentivar al personal en el cumplimiento de sus tareas, otro 20% estuvo En Desacuerdo, un 7% Muy En desacuerdo, otro 7% De Acuerdo y un 0% Muy de Acuerdo.

15. Su supervisor inmediato se preocupa en incentivarle para que me involucre en otras áreas que me permiten obtener nuevos conocimientos.

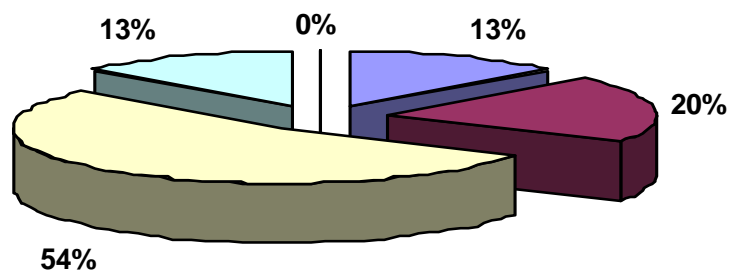
Grafico N° 15



El 66% de los encuestados respondieron “Ni de Acuerdo”; esto quiere decir, que el supervisor inmediato no se preocupa por incentivar a su personal a involucrarse en otras áreas que le permita obtener nuevos conocimientos, esto puede afectar el mejoramiento del clima organizacional del departamento de recursos humanos, ya que si el supervisor se preocupara por incentivar al personal el trabajo fluyera de una manera eficaz y eficiente, debido a que los trabajadores se pudieran sentirse motivados al ser incentivados, otro 20% estuvo De Acuerdo, un 13% En Desacuerdo, otro 7% Muy de Acuerdo y un 0% Muy en Desacuerdo.

16. Los cursos de capacitación al personal mejorar la calidad de Recurso Humano dentro de la organización.

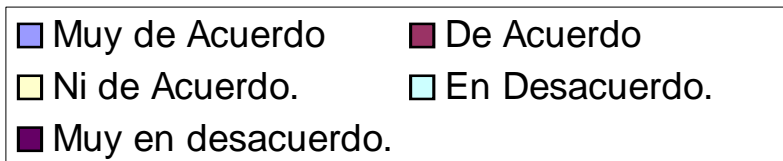
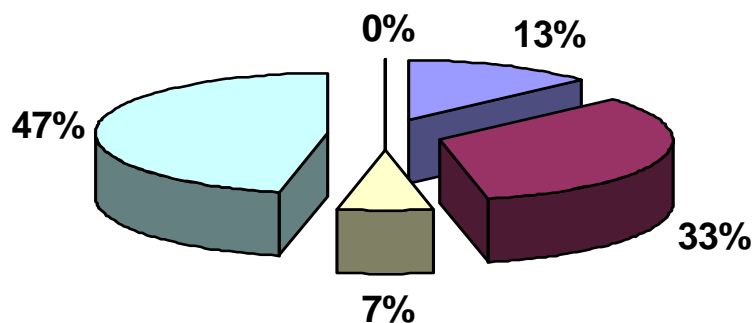
Grafico N° 16



La información recaudada mediante las encuestas realizadas deja como resultado que un 54% de la población se mantiene imparcial ante la pregunta planteada, mientras que 20% se muestra en total desacuerdo en cuanto a la manera de capacitar al personal, mientras un 13% indica que esta muy de acuerdo y a la vez en desacuerdo en la forma como se capacita al personal del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización.

17. Todo el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda recibe constantemente cursos de capacitación.

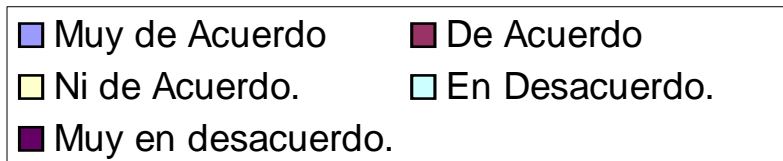
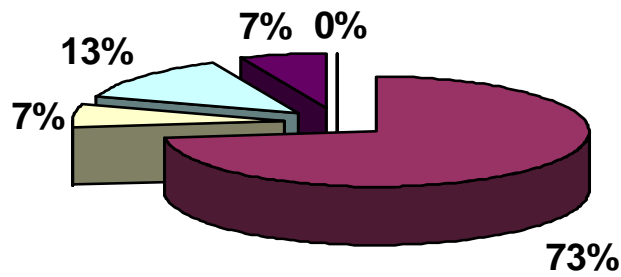
Grafico N° 17



Todo el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda se encuentran en desacuerdo ya que dejan como resultado un 47% mostrándose De Acuerdo 33% y un 13% Muy de acuerdo lo que supone que el personal no se capacita constantemente en la organización para aso poder mejorar sus labores.

18. La rotación de personal se manifiesta en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

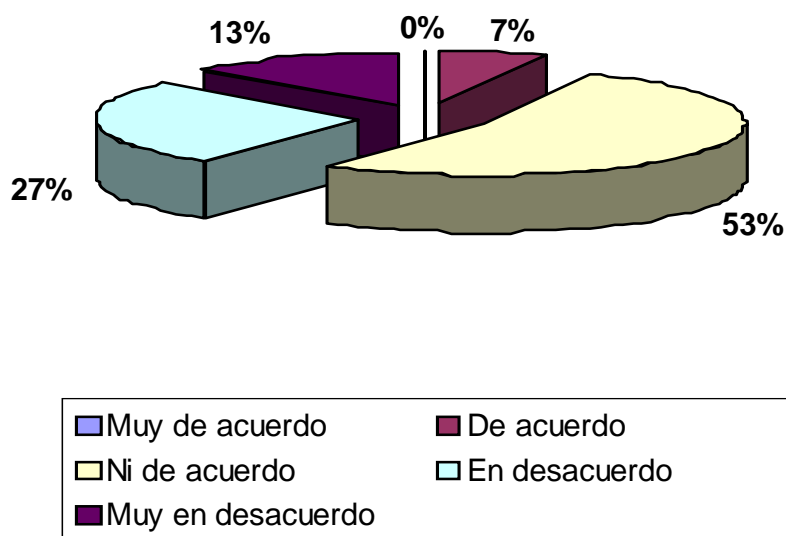
Grafico N° 18



El 73% de los encuestados coincidieron en que esta “De Acuerdo”, esto quiere decir, que por la constante rotación del personal se ha generado en la organización una inseguridad laboral, inestabilidad emocional afectando de esta manera las relaciones interpersonales, otro 13% estuvo En Desacuerdo, un 7% Muy En desacuerdo, otro 7% Ni de Acuerdo y un 0% Muy de Acuerdo.

19. La llegada del personal nuevo al Departamento de Recursos Humanos, ha generado descontento entre los empleados.

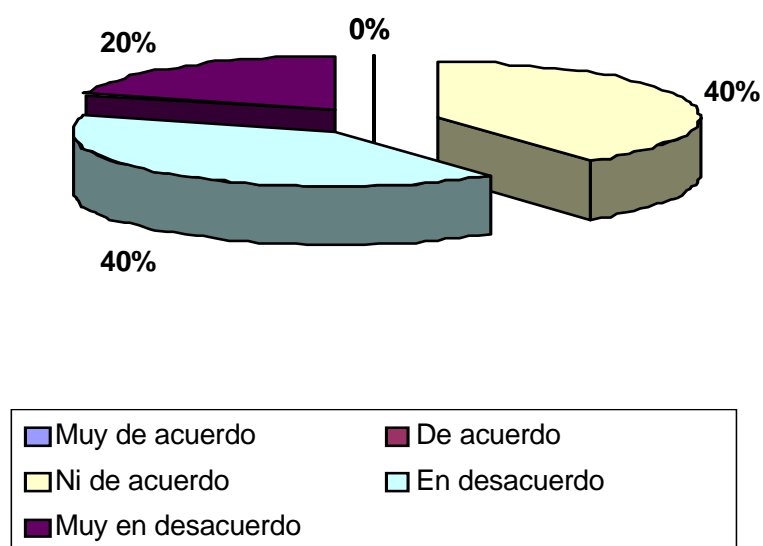
Grafico N° 19



El 53% de los encuestados respondieron Ni de acuerdo que la llegada del personal nuevo al Departamento de Recursos Humanos ha generado descontento, esto puede incidir de manera negativa en las elaciones interpersonales de la organización, otro 7% estuvieron De acuerdo, un 27% están en Desacuerdo, otro 13% Muy en Desacuerdo y un 0% Muy de Acuerdo.

20. Su compromiso con la organización perjudica su vida personal.

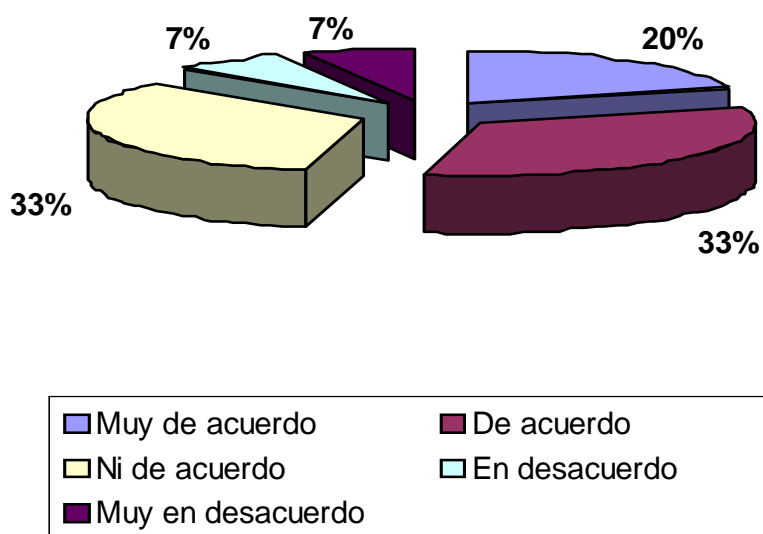
Grafico N° 20



El 40% de los encuestados respondieron Ni de acuerdo al igual que otro 40% de la población respondieron que estaban en desacuerdo que su compromiso con la organización no perjudica su vida diaria, esto quiere decir que su vida es normal indiferentemente cual sea su actividades en la empresa, otro 20% estuvieron Muy en desacuerdo, un 0% Muy de Acuerdo.

21. Se sienten ustedes identificados y comprometidos con el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

Grafico N° 21



Es posible observar que las personas no están por completo identificadas y comprometidas con el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda puesto que las encuestas realizadas arrojaron un 20% de la opción muy de acuerdo, de la misma manera se obtuvo un 33% Ni de acuerdo, al igual 33% de acuerdo y un 7% muy en desacuerdo, y el otro 7% en desacuerdo dejando como resultado que las personas tienen que trabajar más en equipo para sentirse identificadas con la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se concentran los hallazgos más importantes del análisis de los datos obtenidos en la presente investigación, también se aportan algunas recomendaciones que pueden ser consideradas por todas las organizaciones e institutos universitarios que se identifiquen con la esencia de este trabajo.

Conclusiones

Al relacionar los objetivos planteados con los resultados obtenidos y la teoría consultada, se puede deducir las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo, se logró describir el clima organizacional actual en el presente en el departamento de recursos humanos de la contraloría del estado miranda, siendo esta no muy apropiada para el buen desempeño de las labores ya que, se pudo evidenciar a través del análisis de los resultados, que existen diversos factores generadores de insatisfacción tales como, la constante rotación del personal, la falta de información en el momento requerido, la falta de iniciativa del supervisor para llevar a los subordinados a desarrollar nuevos conocimientos, la remuneración no acorde con la escala de sueldos y salarios, la falta de comunicación en el momento de la toma de decisiones ocasionando descontento por las mismas.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, identifiqué la incidencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional del departamento de recursos humanos de la contraloría del estado miranda, se pudo observar que la falta de comunicación del supervisor con los subordinados afectando la evolución y la rapidez de los procesos administrativos.

Por otra parte se pudo notar la falta de capacitación en las áreas mas criticas, originando el mal uso de los recursos y por ende la demora de las actividades asignadas.

Desde otro punto de vista la rotación del personal en el departamento de recursos humanos de la contraloría del estado miranda ha generando según los análisis realizados inseguridad laboral ya que los empleados temen que en cualquier momento puedan quedarse sin empleo, generando así inestabilidad emocional y afectando drásticamente las relaciones entre compañeros.

De igual manera la falta de identificación de parte de los empleados con el organismo se hace notoria creando un estado de apatía con la organización y en ocasiones con los mismos compañeros.

En cuanto al tercer objetivo que trata de la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional se puede decir que las mismas influyen de manera elemental alterando el clima dentro de la organización, debido a que este es uno de los factores esenciales para el buen manejo y crecimiento de una organización especialmente en la contraloría del estado miranda en vista de que la misma se esta viendo afectada por esta causa.

Recomendaciones

Para finalizar se puede llegar a las siguientes sugerencias y recomendaciones:

1. Complementar la investigación con otras técnicas: tales como la entrevista personalizada tanto de empleados como de supervisores y la observación participante dentro del campo laboral.
2. Trabajar la comunicación entre supervisores y subordinados para que el manejo de información sea mejor aprovechado y las actividades se efectúen con mayor eficiencia.
3. Organizar charlas, conferencias, a nivel administrativo para que los gerentes procuren determinar el clima y las relaciones interpersonales dentro de la organización con miras a plantear posibles soluciones ante la problemática presente.
4. Estudiar la posibilidad de realizar cada tiempo estimado cursos de capacitación para todo el personal haciendo énfasis en las áreas más necesitadas con la finalidad de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, contar con un personal capacitado y disminuir la tasa de rotación del personal.
5. Ampliar correctivos para el mejoramiento del clima organizacional dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F (1999) *El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. Valencia , Venezuela: Episteme.
- Chiavenato, I.(1993) *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I.(1995) *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I.(2000) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. México: Ed. MC Graw Hill S.A.
- Dressler, G. (1996) *Organización y Administración*. México: Ed. Prentice – may.
- Gibson, J., Ivancevich, J y Donnelly J. (1999). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. 8va Edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Goncalves, A.(2000) *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Goncalves, A. (1997) *Dimensión del Clima Organizacional*. Dirección en línea: [http:// www.gualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.gualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm).
- Keit, D., Newstron, J (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10° ed). México: Mc Graw Hill.
- Likert, R. (1964) *Una Técnica para medir actitudes*. En G.G Summers (comp.), *Medición de actitudes*. México: Ed. Trillas.
- Litwin y Stringer (1968). *Motivación and organizational Climate*. Division of Research. Graduate School of Business. Administration. Harvard University of Boston. USA.
- Mc Clelland. (1962) *Business Drive and National achievement*. Harvard Business Review. Vol. 40 N° 4 July –August.
- Mc Clelland, David C. (1989). *Estudios de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Sabino, C (1992). *El proceso de investigación: una introducción teórico- practica* (2da ed.). Caracas: Panapo.

Tamayo, M (1997). *El proceso de la investigación científica*. (3ra Ed). México:
LIMUSA

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y
Postgrado (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y
Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

ANEXOS

ANEXO A
CONFIABILIDAD

ANEXO B
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

**Instrumento dirigido al personal empleado del Departamento de Recursos
Humanos de la Contraloría del Estado Miranda**

Afirmaciones	MA 5	DA 4	ND 3	ED 2	MD 1
1. El trato que le brindan sus compañeros, es cordial, amistoso y de apoyo.					
2. Sus actitudes son respetadas por los compañeros de trabajo.					
3. Las tareas asignadas las realiza eficientemente.					
4. Las condiciones ambientales de su sitio de trabajo le permite cumplir con las tareas asignadas sin inconveniente (iluminación, ventilación, limpieza, seguridad física)					
5. Al estar motivado contribuye con el alcance de los objetivos generales.					
6. La información es suministrada en el momento requerido, de forma completa y precisa.					
7. La información es transmitida desde los altos mandos fluye hacia abajo pasando por los niveles superiores hasta llegar al personal que no tienen actividad de supervisión.					
8. Las decisiones se toman previamente analizada la situación, los recursos y posibilidades que existen antes de ejecutarlas.					
9. Las decisiones son tomado considerando el logro de los compañeros, aceptado las sugerencias y apoyándose en reuniones para comunicarse.					
10. Las decisiones tomadas son justa e imparciales.					
11. La organización posee actualmente políticas y normas que se encuentran acorde al desenvolvimiento de las actividades.					
12. El salario que devenga es justo para el trabajo que realiza.					
13. La organización brinda beneficios socioeconómicos ajustados a la realidad.					
14. Por el cumplimiento de las metas percibe reconocimiento monetario adicional al sueldo.					
15. Su supervisor inmediato se preocupa en incentivar me para que me involucre en otras áreas que me permiten obtener nuevos conocimientos.					
16. Los cursos de capacitación al personal mejoran la calidad del Recurso Humano dentro de la organización.					
17. Todo el personal del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda recibe constantemente cursos de capacitación.					

Afirmaciones	MA 5	DA 4	ND 3	ED 2	MD 1
18. La rotación de personal se manifiesta en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.					
19. La llegada del personal nuevo al Departamento de Recursos Humanos, ha generado descontento entre los empleados.					
20. Su compromiso con la organización perjudica su vida personal.					
21. Se siente usted identificado y comprometido con el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.					

Simbología

MA = Muy de Acuerdo.

DA = De Acuerdo.

ND = Ni de Acuerdo.

ED = En Desacuerdo.

MD = Muy en desacuerdo.

ANEXO C
CARTA DE VALIDACION



Republica Bolivariana de Venezuela.
Ministerio de Educación Superior.
Colegio Universitario de Los Teques.
"Cecilio Acosta"
Carrera: Administración de Recursos Humanos.

Los Teques, 04 de abril de 2006.

Estimado Colaborador:

Lic.

Presente.-

El presente instrumento, tiene como objetivo recabar información acerca de la Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda. El mismo esta construido con los ítems relacionados de aspectos que se desean investigar.

Para tal fin, solicito su colaboración como experto en la validación del presente instrumento, debido a que la información que se obtendrá será de vital importancia, su resultado permitirá realizar un análisis de la situación que se presenta, extraer las conclusiones y sus recomendaciones, a fin de solucionar el problema que origino esta investigación.

Es por ello que le agradecemos las observaciones pertinente y las coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinentes, su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Las Bachilleres

Oreste Salerno

Eduardo Mendoza



Republica Bolivariana de Venezuela.
Ministerio de Educación Superior.
Colegio Universitario de Los Teques.
“Cecilio Acosta”

Carrera: Administración de Recursos Humanos.

Señores
Empleados del Dpto. Recursos Humanos
Contraloría del Estado Miranda
Presente.-

Encuesta

Introducción

La encuesta que se presenta, pretende recopilar información requerida para la investigación titulada **Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda**, las repuestas emitidas por usted representan un aporte importante para dicho estudio.

A continuación encontrara Veintiuno (21) afirmaciones correspondientes a la organización. Se le pide que indique su opinión, de acuerdo a lo que usted cree que ocurre actualmente en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

De acuerdo a la siguiente escala:

- (MA) Muy de Acuerdo.
- (DA) De Acuerdo.
- (ND) Ni de Acuerdo.
- (ED) En Desacuerdo.
- (MD) Muy en Desacuerdo.

Marque con una equis (X) de acuerdo a su opinión, cuando el contenido se asemeja a la información.

Usted escogerá la alternativa que, según su juicio, responda su forma de pensar. No existen respuestas ni buenas ni malas, deberá contestar sinceramente de acuerdo a su primera impresión.

Es importante que conteste todas las afirmaciones, no deje de responder ninguna.

Gracias por su colaboración.



Republica Bolivariana de Venezuela.
Ministerio de Educación Superior.
Colegio Universitario de Los Teques.
"Cecilio Acosta"
Carrera: Administración de Recursos Humanos.

Los Teques, 04 de abril de 2006.

Estimado Experto:
Lic.
Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitarle su valiosa colaboración, en la revisión del instrumento que se le anexa.

Es pertinente hacer de su conocimiento, que su opinión de guía en la realización de Trabajo Especial de Grado Titulado **"INFLUENCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MIRANDA"**, el cual se presenta, para optar el título de Técnico Superior Universitario en Administración Mención Recursos Humanos.

Su ayuda consistirá, en evaluar cada pregunta del Instrumento en base a la escala que también se le adjunta. Cualquiera sea la característica de su opinión (Experto Metodológico), señale el porqué, en el Anexo 1, utilizando como parámetro la tabla de operacionalización de variables, también incluida.

Recuerde que la información que usted aporte será utilizada para mejorar el instrumento.

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

A fin de realizar la validez de contenido y la validez aparente del cuestionario de opinión, que a continuación se le presenta, es recomendable que usted realice las siguientes actividades:

1. Leer detenidamente la tabla de operacionalización de variables, la tabla de especificaciones y el cuestionario en cuestión.
2. Emitir una conclusión acerca de la pertenencia entre objetivos, variables, dimensiones e indicadores con los ítems propuestos en el instrumento.
3. Determinar la calidad técnica de cada uno de los ítems.
4. Registrar sus observaciones en la hoja dispuesta para ello.
5. Realizar las mismas actividades para los 21 ítems que conforman el cuestionario de opinión.
6. Se agradece firmar como constancia de su revisión como experto.

Matriz de Validación del Cuestionario

Items	Pertinencia de los items con los objetivos		Pertinencia con las variables indicadores e items		Pertinencia con la secuencia, claridad, coherencia y redacción de los items		Calidad Técnica y representación		Observación
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									

Simbología de la Matriz Anexa

MA = Muy de Acuerdo.

DA = De Acuerdo.

ND = Ni de Acuerdo.

ED = En Desacuerdo.

MD = Muy en Desacuerdo.

Firma

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Nombres y Apellidos: _____

Cedula de Identidad: _____

Lugar de Trabajo: _____

1. Título de la Investigación

Influencia de las Relaciones Interpersonales en el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

2. Objetivos de la Investigación.

2.1 General

Influencia de las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.

2.2 Específicos:

1. Describir el Clima Organizacional actual en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.
2. Identificar los factores que inciden en las relaciones interpersonales en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado Miranda.
3. Determinar como influyen las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos de la Contraloría del Estado.

3. Juicio de Experto:

- 3.1 Considerar que los ítems del cuestionario están relacionados con los objetivos de la investigación. (responder en matriz anexa).

3.2 Existe pertinencia entre las variables, los indicadores y los ítems presentados para realizar las investigación. (responder en matriz anexa).

3.3 Considera que hay secuencia, coherencia y redacción en los ítems presentados para realizar la investigación. (responder en matriz anexa).