



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión
Empresarial**

**Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la
Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía
“Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida**

Autora: Mayeri Carolina Escalante Angulo

Tutor: Ruth Blanco M. Sc

Mérida, junio de 2018

C.C.Reconocimiento



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión
Empresarial**

**Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la
Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía
“Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Especialista en
Derecho Mercantil, Mención: Gerencia de Recursos Humanos
y Gestión Empresarial**

Autora: Mayeri Carolina Escalante Angulo

Tutor: Ruth Blanco M. Sc

Mérida, junio de 2018

ÍNDICE GENERAL

N°		Pág.
	DEDICATORIA.....	ii
	AGRADECIMIENTOS.....	iii
	INDICE GENERAL.....	iv
	LISTAS DE TABLAS.....	vii
	LISTAS DE FIGURAS.....	viii
	RESUMEN.....	ix
	INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO		
I	EI PROBLEMA.....	4
	Objetivos de la Investigación.....	13
	Justificación de la Investigación.....	13
	Delimitación de la Investigación.....	17
II	MARCO TEÓRICO.....	19
	Antecedentes de la Investigación.....	19
	Antecedentes Históricos.....	27
	FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	32
	Clima Organizacional.....	33
	Importancia del Clima Organizacional.....	36
	Características Generales del Clima Organizacional.....	38
	Tipos de Clima Organizacional.....	41
	Componentes del Clima Organizacional.....	46
	Factores del Clima Organizacional que Inciden en el Desempeño Laboral.....	51

Clima Organizacional y Teoría de la Motivación de Maslow.....	57
Clima y Estructura Organizacional.....	61
Mecanismos para la Satisfacción y Mejor Desempeño Laboral.....	65
Reseña Histórica de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”.....	67
Bases Legales.....	73
Operacionalización de las Variables.....	77
III MARCO METODOLOGICO.....	78
Paradigma de la investigación.....	78
Tipo y Diseño de la investigación.....	78
Población y Muestra.....	79
Técnica e Instrumento de Recolección de datos.....	81
Validez del Instrumento de Recolección de Datos.....	81
Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.....	82
Técnica de Análisis de los Datos.....	82
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	83
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
VI PROPUESTA.....	112
Introducción.....	113
Objetivos.....	115
Plan.....	116
REFERENCIAS.....	125

ANEXOS	132
A. Instrumento de Recolección de Datos.....	132
B. Instrumento de Validación.....	137
C. Resultados de Validación.....	144
D. Análisis de Confiabilidad.....	145
E. Pantalla de la Presentación para los Talleres.....	146

www.bdigital.ula.ve

LISTAS DE TABLAS

Nº	Título	Pág.
1	Necesidades (Maslow) y Esquema Organizacional.....	58
2	Operacionalización de las variables.....	77
3	Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores. Remuneración y Estabilidad laboral. Frecuencias y Porcentajes.....	86
4	Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores: Participación y Reconocimiento. Frecuencias y Porcentajes.	90
5	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación. Frecuencias y Porcentajes.....	96
6	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Interrelaciones, presión laboral, competencias. Frecuencias y Porcentajes.....	100
7	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Mecanismos. Laboral. Indicadores: Bonificaciones, ajustes salariales, desarrollo profesional, actividades libres, mejoras ambientales. Frecuencias y Porcentajes.	105
8	Taller importancia del Clima Organizacional.....	117
9	Taller: Factores del Clima Organizacional.....	119
10	Taller: Características de un buen Clima Organizacional.....	122

LISTAS DE FIGURAS

Nº	Título	Pág.
1	La Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	30
2	Círculo de Clima Organizacional.....	40
3	Divisiones del Clima Organizacional.....	65
4	Organigrama de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA) “Francisco Duarte”.....	70
5	Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores. Remuneración y Estabilidad laboral. Porcentajes.....	86
6	Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores: Participación y Reconocimiento. Porcentajes.....	90
7	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación. Porcentajes.....	96
8	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Interrelaciones, presión laboral, competencias. Porcentajes.....	100
9	Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Mecanismos. Laboral. Indicadores: Bonificaciones, ajustes salariales, desarrollo profesional, actividades libres, mejoras ambientales. Porcentajes....	106



República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA FUNDACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIONES DE ASTRONOMÍA
“FRANCISCO DUARTE”, MÉRIDA ESTADO MÉRIDA**

Autora: Mayeri Carolina Escalante Angulo
Tutor: Ruth Blanco
Fecha: junio, de 2018

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer acciones para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, del Estado Mérida. Esta investigación permitió indagar sobre el ambiente laboral donde se desenvuelve el personal administrativo de la referida Fundación, determinando factores psicológicos, organizacionales, sociales y ambientales que influyen en el clima organizacional y se refleja en los resultados de las funciones que cumple cada trabajador. La investigación es un Proyecto Factible con un diseño de campo a nivel descriptivo. La muestra constó de 15 trabajadores pertenecientes al Departamento Administrativo; como técnica de recolección de datos se empleó la entrevista y como instrumento un cuestionario. Los resultados evidenciaron que los trabajadores perciben poca participación en la toma de decisiones, falta de reconocimiento al buen desempeño, problemas de comunicación y en las interrelaciones personales entre ellos y la gerencia no plantea acciones para cohesionar el equipo de trabajadores en cuestión. Estos aspectos han generado como consecuencia un funcionamiento poco eficaz de este departamento reflejado en la incapacidad de lograr los objetivos de la organización. Por ende, se proponen acciones para mejorar el clima organizacional del Departamento Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía.

Descriptor: Clima Organizacional, Personal Administrativo.

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado en Derecho Mercantil
Mención: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE ADMINISTRATIVE STAFF OF
THE FOUNDATION CENTER OF ASTRONOMY RESEARCH "FRANCISCO
DUARTE", MÉRIDA STATE MÉRIDA**

**Author: Mayeri Carolina Escalante Angulo
Tutor: Ruth Blanco
Date: June, 2018**

Abstract

This paper aims to propose actions to improve the organizational climate in the administrative staff of the Foundation Center of Astronomy research "Francisco Duarte", of Mérida State. This study inquires about the work environment where the administrative staff work in the Foundation, determining psychological, organizational, social and environmental factors that reflected in the results of the functions fulfilled by each worker. This research was a Feasible Project, supported by a field at the descriptive design. 15 workers were the sample belonging to the Administrative Department; as data collection technique was used the interview and as instrument a questionnaire. The results showed that workers perceive little participation in decision making; lack of recognition to good performance, communication and personal interrelationships problems between them and the management does not provide actions to keep the employees in work teams. These aspects have generated as a result ineffective operation of this Department, reflected in the inability to achieve the objectives of the organization. Therefore, actions are proposed to improve the organizational climate of the Administrative Department of the Foundation Center of Astronomy Research "Francisco Duarte".

Key words: Organizational Climate, Administrative Staff.

INTRODUCCIÓN

Las tendencias emergentes de Gestión del Recurso Humano se centran en la valoración de éste como el mayor capital de cualquier organización y se enfocan en la gestión por competencias para aprovechar el talento humano y potenciar la eficacia, eficiencia y productividad en función del logro de los objetivos organizacionales; para lo cual el ambiente laboral o Clima Organizacional debe satisfacer las necesidades personales y laborales de los trabajadores.

El clima organizacional o clima laboral se considera como la cualidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de una organización, y que incide sustancialmente en su desempeño general y en el éxito de ésta en área que le compete. De allí la importancia de éste para las organizaciones que buscan ser competitivas aprovechando las potencialidades de sus recursos humanos, con el fin de aumentar la productividad en una sociedad globalizada altamente informatizada y tecnificada.

El entorno físico y psicológico donde las personas se desempeñan laboralmente, el tipo de comunicación, las formas de interrelaciones de la gerencia con sus subordinados y entre el mismo personal, el trabajo en equipo, entre otros aspectos; pueden influir en el buen desempeño de la organización. En el entendido que tales factores constituyen el clima organizacional e inciden directamente en los resultados de la misma.

Por tanto, es importante indagar sobre las percepciones que los trabajadores tienen con respecto a su ambiente laboral, para definir una ruta

hacia el éxito de la organización en función del aprovechamiento del recurso humano con el que se cuenta.

En este sentido, se plantea la presente investigación sobre el Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, del Estado Mérida. Una institución de carácter científico – académico que en los actuales momentos enfrenta dificultades para el logro de sus objetivos afectando a su vez la asignación presupuestaria de la misma.

El presente trabajo pretende indagar sobre las percepciones de los trabajadores de la referida Fundación en relación con su Clima Organizacional y los factores que están incidiendo en la disminución de los niveles de desempeño en los trabajadores del área administrativa a fin de plantear acciones que propicien un Clima Organizacional de mejor calidad. En este sentido, este trabajo consta de seis (6) capítulos, a saber:

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, donde se indica la razón por la cual se realiza la investigación; el objetivo general y los específicos que se quieren lograr; la justificación y la delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, se presentan investigaciones previas que se relacionan con la temática planteada, una breve presentación de la evolución de la noción de Clima Organizacional, y las bases teóricas que sustentan el presente estudio y que incluye la reseña histórica de la Fundación “Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco J. Duarte” (CIDA), misión, visión, estructura organizativa y el personal que conforma el departamento administrativo; por otro lado, las bases legales donde se indican las leyes y

los artículos sobre los que sustenta el trabajo, en estudio y la operacionalización de las variables.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco metodológico, en el cual se indica el nivel de la investigación, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, la técnica e instrumento utilizado para la recolección de los datos, así como la técnica de análisis de los datos.

En el cuarto capítulo, se ofrece un análisis descriptivo de los resultados obtenidos con apoyo el respectivo sustento teórico y apoyo gráfico. En esta secuencia, en el quinto capítulo se plantean las conclusiones generadas por los resultados obtenidos en correspondencia con los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, el capítulo sexto corresponde a las acciones propuestas para solventar la problemática planteada sobre el Clima Organizacional en el área administrativa de la Fundación “Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco J. Duarte” (CIDA); las cuales van dirigidas tanto a la gerencia como a los empleados de la referida área e institución.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento Del Problema

Las prácticas de gestión humana han ido evolucionando desde la concepción deshumanizada del hombre como simple mano de obra al enfoque del hombre social y organizacional; en cuanto a que toda organización plantea meta, visión, objetivos y valores específicos que buscan configurar el funcionamiento general de la organización con base a la adaptación y adopción del personal de tales aspectos éticos, estructurales, procedimentales y conductuales.

Según Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) “Cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización, adaptándolos a ella” (p. 229). Lo cual implica una conjunción entre el trabajador y la estructura organizacional que la Gerencia de gestión humana de la empresa propicia, entre los que se encuentra el Clima de la Organización, definido por Wigodski (2004, p. 3) como las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Por su parte, Brunet (1999, p. 2) expuso que el clima organizacional es la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros factores; es decir, el clima

organizacional es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales que contribuyen al conocimiento del estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo de los trabajadores y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal y por ende en el éxito de la empresa.

Similarmente, León y Díaz (2013, p. 162), señalaron que el clima organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento laboral que tiene consecuencia sobre la organización. Las concepciones señaladas sobre el Clima Organizacional indican que éste incide en el funcionamiento y productividad general de la organización, desde las tareas individuales hasta aquellas que requieren de la interacción entre equipos de trabajo y entre departamentos.

Por ende, se debe considerar al trabajador como un ser biosicosocial, cuyo bienestar físico y emocional son partes integrantes tanto de la vida como del trabajo. Considerando que la armonía física y psicológica se relaciona directamente con el medio que lo rodea.

Según, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) el bienestar físico y emocional de un trabajador es un factor actitudinal; surge de la motivación intrínseca de autosuperarse; de la sana competencia y el vencer justo, de la responsabilidad por una vida sana; de la capacidad para reconocer y enfrentar las incertidumbres de la vida, de la solidaridad; de la ética de vida. El bienestar general proviene entonces, en gran parte, de las interacciones humanas y las relaciones con el entorno; es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad fundamentado en políticas que consideren al

hombre como el elemento fundamental de todo desarrollo social. En este sentido, Salazar y otros (ob. cit) plantearon que:

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de bienestar debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. (p. 5)

Es decir, el clima organizacional debe conjuntar una serie de factores armónicos entre sí para que los trabajadores se sientan no solo útiles y apreciados por su trabajo, sino también parte fundamental del éxito de la organización. Pues, un clima positivo permite el desarrollo del sentido de pertenencia y pertinencia con la empresa, favoreciendo el logro de los objetivos generales de la organización. Todo lo cual se dificultaría en un clima negativo, pues en tal caso se desarrollaría como un deterioro del ambiente laboral, que generaría situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia en las labores a cumplir; todo lo cual puede provocar hasta el fracaso de una organización.

Por otra parte, el bienestar físico y emocional de los trabajadores se debe garantizar en toda empresa, pues es un factor establecido en las legislaciones laborales de los países miembros de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, (2012); lo que refuerza la relevancia del clima organizacional como dimensión del éxito y desarrollo social tanto del trabajador como de la empresa en general.

De acuerdo con Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), una baja calidad en el clima organizacional puede incidir negativamente tanto en la

condición psicológica como física de un colectivo laboral. Factores como una gerencia autocrática o displicente pueden provocar malestar emocional entre los trabajadores al sentirse constantemente estresados, bien por demandas exageradas en su trabajo o por tener que asumir decisiones que corresponden a la gerencia, por ser considerados solo elementos productivos o por tener que lidiar con conflictos constantes; son factores negativos de un entorno laboral que pueden atentar contra la salud emocional y suelen provocar efectos nocivos a corto plazo tanto para el personal como para la empresa. En cuanto al estrés en el entorno laboral, Chiavenato (2009) expuso que:

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo. (p. 477)

Es decir, un clima organizacional donde prime el estrés por cualquier causa es nocivo para el bienestar físico y emocional del trabajador quien en tales circunstancias no se desempeña de manera óptima y por tanto afecta la productividad, efectividad, eficacia y competitividad de la organización.

En este sentido, los efectos negativos de un clima organizacional de baja calidad para el personal, según Salazar y otros (ob.cit) se manifiestan en cambios del estado de ánimo tanto en la ejecución de las tareas a cumplir como en las interrelaciones personales, los cuales van acompañados con frecuencia de cambios de conductas, todo lo cual evidentemente afecta el

buen desempeño del colectivo de trabajadores. Para una empresa un clima poco favorable para el conjunto de empleados, suele generar también constantes situaciones desfavorables como la rotación frecuente del personal, renunciaciones intempestivas o abandono de cargo; lo cual a su vez disminuye la productividad de la empresa y refleja una mala calidad gerencial.

En este orden de ideas cabe manifestar que la gerencia de cualquier organización debe procurar mantener un clima armónico, saludable, seguro donde los trabajadores se sientan motivados, valorados y conformen relaciones de amistad perdurables, sinceras y cordiales; a fin de establecer trabajo en equipos de alto desempeño y así lograr los objetivos organizacionales conducentes al éxito y sustentabilidad de la empresa.

Por ende, de acuerdo con Salazar y otros (ob.cit) “los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima organizacional” (p. 6); pues son ellos quienes diseñan y propician la dinámica del clima organizacional tanto en los aspectos físicos del entorno laboral como en los actitudinales y procedimentales. Los gerentes o líderes son quienes diseñan las estructuras físicas de las áreas de trabajo, la organización de las tareas y funciones a cumplir, las declaraciones formales sobre la visión, la misión, los objetivos y valores organizacionales que son importantes para la empresa, entre otros aspectos. Estos mecanismos gerenciales conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima organizacional. De ahí la importancia de la calidad gerencial en la configuración de dicho factor laboral.

Además, Salazar y otros (ob.cit) plantearon que las ventajas competitivas que produce una gerencia de calidad dependen, en gran medida, de las condiciones de higiene, seguridad, salud y armonía que perciban los trabajadores en sus funciones y son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para agregar valor a la totalidad de los procesos organizacionales. Por tal motivo, el clima organizacional como factor de bienestar físico y emocional de los trabajadores, como personas y no sólo como elementos productivos, se torna una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización. Pues todo recurso humano de alta calidad va a procurar trabajar y permanecer en dicha empresa.

Ahora bien, lo expuesto hasta ahora sobre un buen clima organizacional no es lo que se observa en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” de Mérida, (CIDA), organización que tiene como objetivos:

- a) Realizar, promover y difundir las actividades de observación, investigación y estudios teóricos y experimentales en el campo de la astronomía.
- b) Propiciar la enseñanza de la astronomía.
- c) Estimular el intercambio técnico y científico con instituciones nacionales y extranjeras.
- d) Contribuir con el perfeccionamiento de su personal y al de los astrónomos del país.
- e) Difundir resultados de las investigaciones y estudios que realice el centro y facilitar sus instalaciones a tales fines.

Estos objetivos a su vez son el fundamento para la obtención de los recursos financieros que sustentan la investigación de dicha organización, y el hecho de que éstos no se estén cumpliendo cabalmente ha afectado la asignación de los recursos presupuestarios desde el año 2014; mermando así la capacidad operativa de dicho centro de investigaciones. Entre los factores que están afectando el cumplimiento de estos objetivos, está la baja calidad del clima organizacional en tal centro; pues en este se refleja insatisfacción en un importante grupo de los trabajadores en cuanto al ambiente laboral, dado que se percibe una falta de algunos valores necesarios en un contexto de trabajo tales como son el respeto, la buena comunicación tanto entre los gerentes y el personal como entre los mismos empleados; la solidaridad, el trabajo en equipo; además de la falta de incentivos motivacionales para los trabajadores de la referida Fundación.

Todo ello ha provocado un Clima Organizacional desfavorable para el adecuado desempeño laboral de los trabajadores quienes se limitan solo a cumplir con sus funciones sin aportar ideas nuevas y agregar valor a la Fundación, se evidencia apatía, desinterés en el trabajo, se solicitan continuos reposos médicos y permisos; intolerancia a las recomendaciones para mejorar la práctica laboral, falta de compromiso de todo el personal en la toma de decisiones de tipo innovador y hasta resistencia al cambio. Todo lo cual se traduce en ausentismo laboral, un ambiente de incertidumbre, estrés y desasosiego; afectando el buen funcionamiento de una organización tan importante como la referida Fundación.

Reflexionando sobre lo expuesto, se puede manifestar que dentro de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida, existe sin duda alguna un problema causado principalmente por la debilidad de algunos elementos que conforman el Clima

Organizacional tales como: el estilo gerencial, la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, entre otros aspectos; que inciden en el funcionamiento de una organización para motivar el buen desempeño de los miembros de la organización, aunque la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben ser respetados y cumplidos por los empleados.

En este orden de ideas, cabe mencionar lo expresado por Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), quienes manifestaron que procurar un buen Clima Organizacional:

Es una importante función gerencial de cuyos resultados depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de otras funciones tan importantes como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema. Significa una lucha ardua contra todos los factores que pueden ejercer su influencia negativa sobre cada miembro de la organización y la reducción o eliminación de las consecuencias nocivas de la superestructura política, jurídica y moral, así como de la estructura económica, en aras de obtener una alta calidad de vida, caracterizada por su relación armónica con el entorno natural y laboral y la plenitud funcional de los individuos, su bienestar psico-fisiológico, la ausencia de sobrecargas, el disfrute del tiempo libre y la eliminación de los agentes agresores.(p. 2)

En otros términos, el Clima Organizacional es un factor que debe ser propiciado por la gerencia, de quien depende en gran medida la calidad del entorno laboral, las interrelaciones respetuosas y cordiales entre los empleados, así como el bienestar biopsicológico del personal; para ello se deben emplear ciertas estrategias gerenciales que fomenten la comunicación tanto entre la gerencia y los empleados como entre los trabajadores mismos; bien para informar sobre lo que es importante para la organización como para las sugerencias y reclamos del personal. Esto con el propósito de

fomentar la motivación en la toma de decisiones conjuntas y la corresponsabilidad del éxito de la organización, a fin de que los empleados se sientan valorados en sus esfuerzos y desarrollen sentido de pertenencia con la institución.

Lo antes expuesto permite el planteamiento de las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados administrativos del Clima Organizacional en la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía Mérida, Estado Mérida?, ¿Cuáles son los factores que inciden negativamente en el Clima Organizacional en la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía Mérida, Estado Mérida?; ¿Qué estrategias desarrolla o utiliza la gerencia de la fundación para mejorar el Clima Organizacional?.

Interrogantes estas que generaran respuestas que podrían contribuir al diseño de algunas acciones tendientes a mejorar el actual Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía Mérida, Estado Mérida; como un factor fundamental para el prestigio y éxito de esta organización, en función del sentido de pertenencia de los trabajadores y su óptimo desempeño en el cumplimiento de sus funciones. Pues, tanto los funcionarios del CIDA como los gerentes deben unirse en la necesidad de crear un Clima Organizacional en el que verdaderamente se trate a cada miembro del personal como expertos responsables en sus puestos.

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Proponer acciones para el mejoramiento del Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” (CIDA), Mérida Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Explorar la percepción que tiene el Personal Administrativo con respecto al Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida.

Identificar los factores del Clima Organizacional que inciden en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida.

Determinar los mecanismos para configurar el Clima Organizacional que emplea la gerencia de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida, con respecto al personal administrativo.

Diseñar un plan de acción a fin de mejorar el Clima Organizacional para el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida.

Justificación De La Investigación

La investigación en el área de astronomía no solo debe estar ligada a la producción, promoción, transferencia, difusión de las observaciones,

investigación y desarrollo de estudios teóricos y experimentales en este campo, sino también debe estar unida al desarrollo científico de la sociedad, a la producción de conocimiento sobre los aspectos relacionados con la formación del universo, las leyes que lo rigen y los nuevos descubrimientos astronómicos sobre el cosmos en general. Tal como es la finalidad de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida, Estado Mérida.

En tal sentido, la referida organización cuenta con un personal administrativo altamente capacitado para contribuir al logro de los objetivos propuestos del mismo que se relacionan con la realización de investigaciones relevantes en el campo de la astronomía, utilizando la capacidad de un sofisticado conjunto de equipos tecnológicos y los potentes telescopios ubicados en el Observatorio Astronómico Nacional de Llano del Hato, promoviendo a su vez los estudios de astronomía en el ámbito profesional en las universidades nacionales y de formación básica, así como difundir y socializar el conocimiento de la misma entre el público en general, con particular atención a los escolares del sistema educativo venezolano.

No obstante, tales objetivos no se están cumpliendo a cabalidad dado que existen algunos factores que están incidiendo negativamente en el ambiente laboral provocando un Clima Organizacional de baja calidad que está afectando el cabal desempeño de las funciones de los empleados administrativos de la referida Fundación. Se entiende que el clima de una organización constituye un factor importante en el logro de los propósitos principales de cualquier organización y en consecuencia de su éxito; en virtud de que el Clima Organizacional se refiere aspectos como la percepción que los trabajadores tienen sobre el entorno laboral, el tipo y la calidad de las interacciones personales con los gerentes y los compañeros, la dinámica de

trabajo, el grado de satisfacción con la labor desempeñada, el reconocimiento de la labor cumplida con eficacia, los incentivos laborales, entre otros.

Se debe considerar que el activo más importante de toda organización, independientemente de su objeto social, está constituido por el recurso humano y el tipo de relaciones interpersonales, la estructura organizativa, la dinámica y el entorno laboral tanto físico como psicológico, son factores que configuran el clima de una organización. Por ende, se precisa un diagnóstico sobre éste para conocer las percepciones que los empleados tienen de las características de la organización, qué aspectos influyen en las actitudes y comportamiento de los trabajadores y lograr comprender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre la eficiencia y eficacia del trabajo, traducida en la productividad de la organización como producto del logro de los objetivos planteados.

En función de esto, la realización del estudio sobre el Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA) “Francisco Duarte”, es relevante ya que proveerá a la institución de la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien estén afectando el cabal desempeño del personal del área en estudio y afectando la consecución de los objetivos de tan importante institución científica.

La investigación en curso representa un insumo teórico metodológico sobre situaciones que involucra el Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral, la productividad de una empresa o institución, entre otros. Desde el punto de vista institucional, este trabajo constituye un aporte a la solución de una situación laboral que está afectando al CIDA como

organización promotora, productora y difusora del conocimiento astronómico en el estado Mérida y el país. Lo cual indica a su vez la preocupación por buscar una respuesta y solución a tal situación.

Desde un enfoque social, el presente estudio pretende contribuir con el mejoramiento del Clima Organizacional del CIDA, para poder ofrecer el servicio óptimo que la comunidad científica y general espera de una institución de la importancia de ésta. Se busca plantear una solución a la problemática expuesta basada en la identificación de la institución, en la percepción de los trabajadores en cuanto al entorno laboral, el tipo de interrelaciones que se suscitan en el diario ejercicio de sus funciones, en el sentido de pertenencia de los miembros que conviven y trabajan en ésta, para que el personal conozca la razón de ser de la organización, se motiven a trabajar por y en un Clima Organizacional digno, eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos propuestos de la Fundación en estudio.

Como se refirió un clima laboral negativo atenta directamente contra la capacidad de la organización para coordinar sus recursos (personal, experiencia y conocimiento) en forma efectiva (eficaz y eficientemente) y en consecuencia, dificulta la creación y/o mantenimiento de sus competencias distintivas. Por todo esto, el presente trabajo de investigación posibilitará al personal tanto directivo como administrativo de la Fundación, comprender el Clima Organizacional actual de la empresa, conociendo además las posibles amenazas u oportunidades de mejorar, además de tomar decisiones importantes en cuanto a las posibles vías de acción para mejorar sus procesos organizacionales (sus relaciones interpersonales, el manejo del conflicto y la cooperación interna).

La necesidad de un Clima Organizacional como valor de capital humano genera una investigación que aporta consideraciones novedosas. Es una ventana interesante a estudiar como una estrategia de gestión dentro de la Fundación en estudio, no solo para subsanar deficiencias en el ambiente laboral, sino también para reaccionar de acuerdo a diferentes situaciones, intereses y motivaciones, que se le presenta al personal. Pareciera un proceso sencillo, pero es evidente que en algunos niveles de la estructura organizativa hay una falta de conocimiento e interés por el tema. Los cambios constantes de directores, implementación de planes estructurales, entre otros, hacen que el fenómeno del Clima Organizacional se invisibilice, de ahí que proponer este elemento como valor entre el talento humano es vital para ayudar a afrontar positivamente los problemas o inconvenientes vivenciados por su personal.

Delimitación De La Investigación

En esta sección del presente estudio es pertinente delimitar la presente investigación, de allí que Sabino (2007) señaló que: “delimitar un tema significa enfocar en términos concretos nuestro campo de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites” (p.26). De esta manera, se hace necesario incluir en la delimitación tres dimensiones fundamentales: espacio, tiempo y líneas de investigación del Postgrado en Derecho Mercantil, Mención: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

En este sentido, el presente trabajo se llevó a cabo entre los meses de noviembre 2017 y Marzo 2018; en la Fundación ya mencionada; a fin de cumplir el requisito exigido por la Universidad de los Andes para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial. En concordancia con las exigencias relativas a los trabajos de

investigación a nivel de Especialidad que según la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” (2012), exigen el manejo instrumental de las fases y procedimientos de la investigación científica. Entendiendo por instrumental los conocimientos y habilidades investigativas básicas al respecto.

Del mismo modo, se debe señalar que el presente estudio se corresponde con uno de los temas de investigación propuestos por la Coordinación del Postgrado en Derecho Mercantil. Mención: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de los Andes.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presentan las bases teóricas con las cuales se sustenta la investigación iniciando con el estudio del arte o los antecedentes de la investigación y posteriormente con la fundamentación teórica, donde se mencionan diversos puntos de vista en relación a la temática “Clima Organizacional” según las perspectivas de diferentes autores.

Antecedentes De La Investigación

Los antecedentes consisten en la revisión bibliográfica sobre investigaciones relacionadas con el tópico que se estudia. Según Suárez y Mujica (2011) éstos “se refieren a investigaciones o propuestas hechas anteriormente que guardan relación con el problema a ser investigado” (p. 31). En el caso del presente estudio los mismos se relacionan con el Clima Organizacional.

En este sentido, cabe reseñar el trabajo de Villarroel (2012), quien realizó una investigación titulada Análisis del Clima Organizacional en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente, como trabajo especial para optar al título de especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

De acuerdo con el espacio Villarroel (ob.cit), en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente, funciona en un espacio demasiado pequeño para los doce (12) funcionarios que allí desempeñan sus labores, situación que ha estado generando incomodidad en los trabajadores y ha afectado de sus funciones el cabal cumplimiento. Además del espacio reducido, otros factores físicos como la iluminación, ruido y temperatura dispuestos inadecuadamente también afectan el desempeño eficiente de los empleados, provocando una situación de descontento e incomodidad entre tal personal, lo cual a su vez ha incidido negativamente en la motivación y satisfacción laboral.

La referida situación condujo a Villarroel (ob.cit), a plantearse como objetivo general del referido estudio: Analizar el Clima Organizacional en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente. En cuanto a la metodología el mencionado estudio fue de tipo descriptivo, apoyada en un diseño de campo. La muestra fue de tipo poblacional ya que estuvo constituida por los doce (12) empleados del referido departamento. La técnica de recolección de datos empleada por la mencionada autora fue la Observación y la entrevista; como instrumento el cuestionario mixto, la primera sección estuvo conformada por cinco (5) ítems relacionados con aspectos sociodemográficos y la segunda parte fue una escala Likert de tres opciones (Siempre, A veces, Nunca), constituido por 29 reactivos. El análisis de los datos se realizó considerando la distribución absoluta y porcentual de los datos.

Los resultados obtenidos por Villarroel (ob.cit), le permitieron concluir que el ruido, iluminación y temperatura son factores físicos que afectan negativamente el buen desempeño de los trabajadores. Así mismo, la mencionada autora destacó que si bien la comunicación efectiva está

presente en el departamento de Compras, tanto en la relación supervisor-empleado, como en la relación empleado-empleado; este factor no ha sido gerenciado de manera efectiva como para que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia con el departamento, “ya que en ocasiones no se sienten motivados a participar en la resolución de problemas propios del departamento, sino que se limitan a las tareas asignadas” (p. 85).

En virtud de los hallazgos de su investigación, Villarroel (ob.cit), recomendó la realización de Talleres y Charlas sobre la relevancia del Clima Organizacional en una organización para mejorar el desempeño laboral y el sentido de pertenencia de los empleados; todo lo cual incrementaría la efectividad y eficacia del departamento de compras del rectorado de la Universidad de Oriente, además de la satisfacción de los empleados en sus funciones.

La investigación de Villarroel (ob.cit), constituye un interesante aporte teórico al presente trabajo, pues resalta la importancia de los factores físicos en el Clima Organizacional para lograr el bienestar físico y emocional de los trabajadores. Es de suma importancia darle valor a cada elemento del clima de una organización a fin de que la misma sea satisfactoriamente productiva. Desde una perspectiva metodológica dicho trabajo orienta sobre el diseño de un instrumento de recolección de datos, aun cuando no se especificó ni la validez ni la confiabilidad del mismo, lo cual constituye un aspecto metodológico importante para la validación de los datos recabados.

Por otra parte, Yovera (2013) desarrolló un estudio sobre la Influencia del Clima Organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), como trabajo especial de grado para optar al

título de Magíster Scientiarum en Administración de Negocios en la Universidad Nacional Abierta. La investigación hace referencia a los desaciertos en el manejo de los procesos administrativos, de las inquietudes e inconformidades relacionadas con el desempeño laboral del personal del área administrativa en el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY) y los cuales han sido expuestos en diversos informes de auditoría. Enmarcado en este contexto la mencionada investigación se planteó como objetivo general “Analizar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY)”.

El estudio de Yovera (ob.cit) fue de tipo transaccional correlacional, enmarcado en un diseño de campo. La población estuvo conformada por treinta (30) personas, tomándose como muestra el total de la misma; por lo cual la muestra se define como poblacional. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario tipo escala Likert de cinco opciones, contenido de cincuenta y un (51) ítems, al cual se le calculó la confiabilidad resultando un α ,82 indicando que tal instrumento fue altamente confiable. No se mostró el resultado de la validación, aunque la autora mencionó haberla calculado a través de la técnica de juicio de expertos. Los resultados se analizaron con base a las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas obtenidas de la muestra.

Entre las principales conclusiones expuestas por Yovera (ob.cit) se destacan que la remuneración que reciben por el trabajo realizado no es suficiente para cubrir sus necesidades personales; el hecho de que pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que incentiven a los empleados; tampoco se evidencia un liderazgo bien definido; existen pocas oportunidades para el desarrollo profesional y solo algunas veces las

relaciones interpersonales facilitan la convivencia en el entorno laboral. Aun cuando tanto el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución casi siempre satisfacen y motivan a los trabajadores a desempeñar mejor labor; como el respeto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente de trabajo son factores que satisfacen e incentivan a los empleados.

Finalmente, Yovera (ob.cit) plantea como recomendaciones; promover la motivación y satisfacción del personal, reconociendo sus necesidades y expectativas a fin de incrementar la participación de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales a la par de la consecución de satisfacer sus necesidades personales. Así como impulsar un clima laboral satisfactorio y armónico, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución, así como, estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros. Todo ello en pro de fortalecer el Clima Organizacional y en consecuencia mejorar el desempeño laboral del personal objeto de este estudio.

El aporte de la investigación realizada por Yovera (ob.cit) consiste haber hallado en sus resultados que el tipo liderazgo es un factor importante en la promoción de un buen Clima Organizacional; pues se deben considerar las ideas o planteamientos que realice cada trabajador ya que las mismas en muchas oportunidades pudieran convertirse en una opción para abrir senderos hacia la transformación estructural en una organización para mejorar la labor de cada trabajador y por ende la eficiencia de la misma. Así mismo, se debe constantemente evaluar al personal y gratificar a aquel que no solo cumple con sus labores sino que también hace aportes valiosos para la organización, reconociendo cuando un trabajador realiza bien sus funciones. Tal gratificación pudiera concretarse en la posibilidad de

ascensos, bonificaciones y/o recompensas que refuercen la motivación de los demás trabajadores.

Metodológicamente, el estudio de Yovera (ob.cit) ofrece una información importante con respecto al diseño del instrumento de recolección de datos y los ítems a considerar en un estudio sobre los diversos factores del Clima Organizacional y la relevancia de cumplir con la validación y confiabilidad del mismo a fin de darle fortaleza a los resultados que se obtengan.

En esta secuencia de ideas, Antúnez (2015) realizó un estudio sobre El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de servicios Bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua; como trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

De acuerdo con Antúnez (ob.cit) en la referida agencia bancaria los colaboradores exteriorizan bajo grado de compromiso y de sentido de pertenencia con la institución; pues estas personas laboran en un ambiente poco estimulante ya que los líderes no valoran los esfuerzos que éstos realizan. Además, no muestran solidaridad con sus subordinados, ni comparten sus valores individuales con los organizacionales, generan estrés y afectan el rendimiento laboral de los demás colaboradores; aspectos que conducen a los empleados a trabajar solo por el salario con el mínimo de rendimiento, desaprovechando las oportunidades de desarrollo que brinda la institución.

De hecho en los informes de gestión trimestrales realizados por la entidad bancaria, se manifiesta que el nivel de rendimiento laboral de los empleados del área de caja había disminuido considerablemente. A tal punto, que solo cumplían con el mínimo de transacciones requeridas por la Gerencia Regional Operativa de la Zona Centro los Llanos (Sector Maracay); lo cual generó continuos reclamos por parte de los clientes que deben invertir periodos de tiempo considerables al tener que permanecer en largas colas para realizar las transacciones que requieren.

La situación expuesta, según Antúnez (ob.cit) obviamente genera baja productividad y rentabilidad para las agencias de servicios bancarios ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua; y por ende no se cumple con las metas preestablecidas por la institución. Esto condujo a la referida autora a plantearse como objetivo general de su investigación: Explicar el Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua; para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el Clima Organizacional, el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del Clima Organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. Teóricamente, se orientó en los conceptos de Clima Organizacional, factores, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Metodológicamente, el trabajo de Antúnez (ob.cit) fue descriptivo apoyado en un diseño de campo. La muestra fue censal y estuvo integrada por los treinta (30) empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay del estado Aragua. La técnica de la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario autoadministrado de treinta y cinco (35)

reactivos, tipo escala Likert de cinco (05) alternativas: Totalmente de Acuerdo (TDA), De Acuerdo (DA), Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NDANED), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TED). Éste fue sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach con un resultado de α 0,88; indicando alta confiabilidad del instrumento. La autora no indicó el resultado de la validación que generalmente se calcula o bien con el Coeficiente de proporción de Rangos, o mejor aún con el Coeficiente de Validez de Contenido. Los datos se analizaron considerando las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los encuestados.

Los resultados de la investigación, permitieron concluir a Antúnez (ob.cit) que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores considerados por los encuestados como los que más influyen positivamente en el ambiente laboral, es decir en el Clima Organizacional; generando efectos tanto en la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, como en la motivación de los trabajadores para lograr un mejor desempeño en sus funciones y establecer relaciones interpersonales armoniosas. No obstante, la referida autora también concluyó que la remuneración que perciben los empleados de la entidad bancaria en estudio, no satisfacía las expectativas de éstos, lo cual hace del aspecto económico un factor de desmotivación en lo laboral.

El trabajo de Antúnez (ob.cit) constituye un interesante aporte teórico a la presente investigación demuestra que un buen Clima Organizacional debe configurarse de buenas relaciones interpersonales fundamentadas en la comunicación efectiva, la solidaridad, el trabajo en equipo, el reconocimiento concreto y tangible del buen desempeño laboral a través de políticas de

bonificación y oportunidades de desarrollo profesional en la organización. Así como una gerencia eficaz, eficiente y con altos valores humanos.

Antecedentes Históricos Del Clima Organizacional

La Administración y particularmente la gestión de recursos humanos ha evolucionado en función de las diversas perspectivas teóricas expuestas por diversos investigadores en correspondencia con el contexto histórico del momento. En los actuales momentos el proceso de globalización, la viralización de la información sobre los aspectos laborales y su incidencia en el desarrollo social en general han fomentado el estudio de una de las principales variables de la administración, tal como es entorno organizacional o Clima Organizacional.

En este apartado del presente trabajo se presenta una sucinta mirada a la evolución de la noción de Clima Organizacional (CO), desde finales del siglo XIX. En este sentido, Arano, Escudero y Delfín (2016) mencionaron los aportes a la Administración Científica de Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925). En el caso de Taylor, según los referidos autores, éste se enfocó en analizar la productividad en relación con el desempeño laboral y el ambiente de trabajo. A tal punto que, mediante sus investigaciones logró centrar el interés por las personas en el trabajo estableció cambios que lo llevaron a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores. Considerando que debía existir el mejor ambiente para que el trabajador realizara su trabajo de una manera más fácil y amena.

En tanto que Fayol dirigió su atención hacia la caracterización de las funciones administrativas y a establecer los denominados principios de la administración en donde universaliza los conceptos de: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo.

En este orden, Arano, Escudero y Delfín (2016) destacaron que si bien a finales del siglo XIX no se había especificado la noción de Clima Organizacional, Taylor expuso que los gerentes establecían los modos más eficientes de ejecutar las tareas de manera reiterativa y motivaban a los trabajadores mediante diversos mecanismos de incentivos económicos; pues ya se entendía que los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y consideraban como método estratégico empresarial que se debía premiar la productividad de los trabajadores con incentivos salariales y de bonificaciones; además de ofrecer un buen ambiente laboral, surgiendo así la tendencia por determinar la influencia que tienen las condiciones laborales en la calidad del trabajo realizado.

Similarmente, Arano, Escudero y Delfín (ob.cit) expusieron la importancia de Elton Mayo (1930) en cuanto a la relevancia de las relaciones humanas en las organizaciones, estableciendo que “la productividad del grupo varia por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo” (p. 3). Es decir, el hombre como ser psicosocial requiere de la atención de sus congéneres para sentirse parte de un colectivo, desarrollar sentido de pertenencia y trabajar en función de mantenerse en ese conjunto de personas que lo hacen sentirse valorado. En este sentido, de acuerdo con Arano, Escudero y Delfín (ob.cit) Mayo (1930) es el principal exponente del movimiento de las relaciones humanas, su concepción de que

el recurso humano representa un factor muy importante dentro de una organización, lo conduce a plantear que se deben cubrir primero las necesidades del personal para que éste pueda ofrecer un trabajo eficaz de calidad y para ello es fundamental tomar en cuenta todos los factores que hacen posible el bienestar de las personas en su entorno laboral y social.

En este sentido, se va desarrollando la noción de Clima Organizacional como el conjunto de factores psicosociales y laborales que ejercen influencia en la productividad de un trabajador, aunque aún no es un concepto bien definido. A partir de la década de los años 50 del siglo XX, según destacaron Arano, Escudero y Delfín (ob.cit), surge la denominada Escuela Estructuralista de la Administración, cuyo fundamento teórico se centra en los aspectos de índole estructural dentro de las organizaciones, estudiando los conceptos relacionados con la autoridad, el establecimiento de reglas y normas, la burocratización, teniendo como fundamento principal la visualización de las organizaciones como entes integrados a un sistema social en donde de manera permanente se mantienen interacciones continuas con el entorno general que los rodea y que se ven afectadas por los aspectos políticos, culturales, sociales, económicos. Por lo que la administración organizacional y particularmente la gestión del recurso humano, debe considerarse en función de todos esos aspectos.

A inicios de los años de 1960, según Chiavenato (2014), se consolida realmente la noción de Clima Organizacional con los aportes de la Psicología Conductista, que analizó el comportamiento de cada empleado enfatizando en las emociones, atenciones y reacciones ante determinados estímulos del contexto laboral. Es decir, se inicia el análisis de los estilos de gerencia y de trabajo de cada trabajador, los efectos psicológicos que impactan en la producción, las condiciones físicas y de seguridad en el entorno de trabajo.

Así mismo Chiavenato (2014:240) mencionó que la teoría conductista de la administración, explicó la conducta de las organizaciones, partiendo del comportamiento individual de las personas que laboran en ellas. Otro aspecto que consideró importante estudiar el conductismo fue la motivación humana, a fin de describir la conducta de los individuos. Aspecto éste que es considerado uno de los estímulos centrales en la referida teoría.

En este contexto, Abraham Maslow fue uno de los investigadores que realizó grandes aportes, con su Teoría sobre las Necesidades Humanas; representada jerárquicamente por orden de importancia e influencia en la conducta humana. En orden ascendente se presentan las necesidades fisiológicas, luego las de seguridad, las sociales, las de estima y por último las de autorrealización. (Figura 1).



Figura 1. La jerarquía de necesidades según Maslow, A. Tomado de: Caoching y Recursos Humanos. (2018). <http://www.psicologialaboral.net/>.

Maslow, citado en Chiavenato (2014) planteó que las necesidades primarias o básicas son las fisiológicas y de seguridad, y las secundarias corresponden a las necesidades de estima y autorrealización. El estudio de cada uno de estos grupos de necesidades reveló una serie de variables psicológicas que inciden en el desempeño laboral tal como la motivación, satisfacción, frustración y el liderazgo. En este mismo orden temático, cabe señalar que de la escuela conductista surge también la teoría de los sistemas de administración de Likert caracterizada en razón de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos.

Similarmente, Herzberg (1987), citado por Chiavenato (2014), también de la corriente conductista, estableció que la satisfacción de las personas en el trabajo están determinadas por factores como: la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización; mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización es decir, que el líder debe evitar la monotonía lo cual indica, que debe haber un incremento en las responsabilidades y la valoración de las personas.

Finalmente, de acuerdo con Arano, Escudero y Delfín (2016), en concordancia con Chiavenato (2014), el nacimiento del concepto definitivo de Clima Organizacional se genera en la escuela conductista y una de las primeras definiciones se deben a Taguiri y Litwin (1968), citados en Arano y otros (ob.cit), quienes plantearon que el Clima Organizacional es producto de las interpretaciones que de una organización realizan los empleados e impactan en sus actitudes y motivación hacia el trabajo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica representa, según Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), “el apartado de la investigación en el cual el investigador se apoya para sustentar teóricamente las variables, las dimensiones e indicadores del estudio y posteriormente para contrastar los resultados con las teorías planteadas” (p. 45). De allí, la importancia de estructurar dicha sección de manera que permita al investigador establecer comparaciones entre sus hallazgos y lo que se ha planteado en otros estudios relativos al Clima Organizacional y los factores asociados a él.

En este orden de ideas, cabe expresar que el proceso de globalización, está transformando la dinámica en todas las áreas del saber humano, entre las cuales la gerencia de recursos humanos ocupa un rol importante pues ya se reconoce que el activo más importante de cualquier empresa, institución u organización es sin duda alguna su capital humano; pues de éste depende el logro de los objetivos, la productividad y el éxito que éstas se hayan planteado.

Por tanto, la gerencia de cualquier organización debe ser capaz de satisfacer las necesidades generales de los trabajadores tanto en su entorno laboral como en su contexto social para que éstos puedan desempeñar sus funciones en condiciones óptimas, ser más productivos y contribuir con el éxito de la empresa. En cuanto a lo social, la organización debe garantizarle al trabajador una remuneración acorde con su nivel de profesionalización para que éste pueda cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, vestimenta, transporte y recreación; entre otras.

En este orden, cabe definir “organización”, de acuerdo con Reyes (1994) la palabra organización viene del griego “organon”, que significa:

Instrumento y es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad (p. 10).

Es decir, que las organizaciones son estructuras que combinan el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la misma para poder alcanzar objetivos ya establecidos; en contexto o entorno laboral con características propias que ejercen influencia en el quehacer laboral de los empleados y que se ha denominado Clima Organizacional.

Clima Organizacional

Toda organización se plantea metas o propósitos a lograr, funciona en un espacio físico o estructura donde un colectivo de personas cumplen determinadas funciones, con roles específicos, que en conjunto actúan para el logro de los objetivos establecidos por la institución y donde a su vez se conjugan un conjunto de factores que determinan la calidad del ambiente laboral que configura la personalidad de una organización, empresa o institución y el cual se ha denominado Clima Organizacional; y que según Goncalves (1999), citado en Apuy (2008), “es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (p. 15).

Igualmente, Apuy (ob.cit) sostiene que dicho clima ejerce influencia en el comportamiento de los individuos. Entendiendo comportamiento, según Apuy (ob.cit), como “una predisposición a reaccionar de manera sistemática favorable o desfavorable ante ciertos aspectos del mundo que nos rodea” (p. 42). Y en ese mundo se circunscribe el entorno laboral. Similarmente, Rodríguez (1999), citado en Rivero, (2005) expuso que:

El Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (p. 33)

Por su parte, Brunet, (1999) expuso que el Clima Organizacional es:

Conjunto de características que: a) describen a una organización y las distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización. (p.16)

De igual manera, Méndez (2006) definió el Clima Organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p. 108).

En otros términos, cabe entonces plantear que el Clima Organizacional es el conjunto de factores ambientales físicos, psicológicos y normativos de

una empresa o institución que provocan determinada percepción en el trabajador y de la cual depende su productividad eficiencia y eficacia laboral. En este sentido, Paz y Marín (2014) expusieron que el factor humano es de quien depende en gran medida la capacidad competitiva de una empresa u organización; de allí que es indispensable que éstas evalúen constantemente el Clima Organizacional para lograr que el personal se sienta identificado y motivado en su lugar de trabajo, a fin de alcanzar un alto desempeño, productividad y satisfacción personal. De acuerdo con las mencionadas autoras:

Las personas y la organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio, que en ocasiones por el ambiente en que se labora, se producen problemas que alteran el Clima Organizacional y si no se solucionan a tiempo, pueden afectar las capacidades organizacionales y las prácticas fijadas para el cumplimiento de los objetivos. (p 17).

Por ende, es preciso evaluar el Clima Organizacional a fin de anticipar o determinar las percepciones de los trabajadores con respecto a cómo se sienten en su entorno laboral, si están satisfechos o no y qué factores de dicho entorno ejercen influencias positivas o negativas e inciden en el cabal desempeño del trabajo a realizar. Pues, todos aquellos factores y estructuras adaptadas por la organización conllevan a determinar un Clima Organizacional, que induce determinados comportamientos en los trabajadores y a su vez éstos inciden en la organización. Es decir, el binomio Clima Organizacional y trabajador mantiene una relación biunívoca; en la que cada uno ejerce influencia sobre el otro.

Además, Chiavenato, (2014) expuso que el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica

característica que existe en cada organización, e involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como los factores estructurales referidos al tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; y los factores sociales relativos a las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o sancionadas.

Como ya se dijo, el Clima Organizacional lo conforman un conjunto de factores físicos, psicológicos y organizacionales que interactúan en conjunto e inciden en el comportamiento personal y laboral del trabajador. De allí que Palma (2004), citado en Torres y Zegarra (2015), han expuesto que en “los estudios orientados a medir el Clima Organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución” (p. 3).

En el caso del presente estudio, las dimensiones a estudiar se refieren a la percepción que el personal administrativo tiene del Clima Organizacional del CIDA, de su incidencia en el desempeño laboral y de los mecanismos que emplea la organización para construir un clima más favorable para sus trabajadores, dado que en los actuales momentos no se están cumpliendo a cabalidad los objetivos de la organización; lo cual a su vez ha afectado la designación presupuestaria para el funcionamiento eficaz de la referida organización científica.

Importancia Del Clima Organizacional

Por lo antes expuesto, las empresas y organizaciones han reconocido la importancia de estudiar el Clima Organizacional, analizando sus efectos y tratando de establecer mecanismos para su conocimiento detallado y su

control, el clima conjuntamente con las estructuras, las características organizacionales y las personas que las conforman, forman un sistema interdependiente dinámico que se traduce en un comportamiento que a su vez tienen consecuencias sobre la organización en relación con la satisfacción de sus integrantes, la rotación de personal, los niveles de ausentismo y la productividad; es por tal motivo que se ha desarrollado numerosas metodologías, para poder así analizar e inducir su valor en forma positiva a nivel de las organizaciones.

En ese mismo sentido, Robbins (2004, p. 35) expuso que, el Clima Organizacional es importante ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Es decir, la relevancia del Clima Organizacional radica en que depende de la actitud de los empleados, de los tipos de interrelaciones que establece, de la conjunción de sus creencias y valores con los de la organización; lo que permite analizar los niveles de eficacia, eficiencia y estabilidad dentro de la misma. Con respecto a esto Brunet (1999, p. 16) señaló que todo gerente debe contar con tres factores para poder realizar un diagnóstico y analizar el Clima Organizacional dentro de la empresa. A continuación se indican los elementos:

- a) Realizar una evaluación donde se tome en cuenta todo el personal y se indague sobre cualquier conflicto que haya, las insatisfacciones de los empleados y todo aquello que pueda desencadenar en comportamientos negativos.
- b) Mostrar y sostener todos los elementos específicos sobre los cuales el administrador debe dirigir la investigación.

- c) Mantener una actitud de emprendedor y continuar con el desarrollo de su empresa pese a los problemas que puedan surgir y en caso de que algo perturbe el desenvolvimiento de los empleados debe mantener su liderazgo y ser hábil para aplicar soluciones.

En otros términos, corresponde al gerente de la organización velar por el mantenimiento de un Clima Organizacional que satisfaga no solo las expectativas laborales de los empleados sino también de las sociales. Se debe procurar un clima donde los valores de solidaridad, respeto, responsabilidad, sana convivencia en un entorno seguro y armónico predominen. Además, se deben establecer mecanismos de valoración y estímulo al trabajo productivo y de calidad, la iniciativa, la capacidad de resolución de problemas, la innovación en los procesos laborales; en fin todas aquellas aptitudes y actitudes que hacen destacar un trabajador.

Evaluar periódicamente el Clima Organizacional, permite plantear acciones como: capacitación, incentivos económicos, reconocimientos, ascensos, rotación, bienestar, mejora de procesos, vestuario, equipos de protección y maquinarias, modificando así la conducta y actitud de cada uno de los miembros de la organización a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Características Generales Del Clima Organizacional

El carácter multidimensional del Clima Organizacional complica el determinar sus características, dado que el mismo se configura, como ya se ha dicho, de la interacción de otros factores propios de cada empresa o institución. Sin embargo se puede establecer un conjunto de características

generales que de acuerdo con García e Ibarra (2012), citados en Chacón, (2015, p. 20), se corresponden con el hecho de que: (a) El Clima Organizacional (CO) se ve afectado directamente por el comportamiento del personal que labora dentro de la organización; (b) Afecta la identificación y el compromiso por parte del personal hacia el logro de los objetivos; (c) Influye sobre el comportamiento de los trabajadores de una organización y (d) Hace referencia a la situación en la que tiene lugar el trabajo en la organización.

Por otra parte Salom (1994, p. 5) expresó que el Clima Organizacional implica una referencia constante de los miembros, respecto a su estar en la organización, por lo cual los aspectos más resaltantes de éste son:

- a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
- c) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. En caso de un mal clima se hará muy difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Una organización con buen Clima Organizacional tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente sería el caso contrario.
- e) Es afectado por los comportamientos y actitudes del colectivo de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su

organización es grato y contribuir con su propio comportamiento que este clima sea agradable.

- f) Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.
- g) El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral. Algo parecido ocurre con la insatisfacción laboral. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el Clima Organizacional.

En pocas palabras, el Clima Organizacional afecta y a su vez es afectado por los miembros de la organización, se produce una íntima interrelación entre éste y los empleados que configura o moldea tanto el tipo de clima como los aspectos conductuales y actitudinales del personal. (Figura 2).

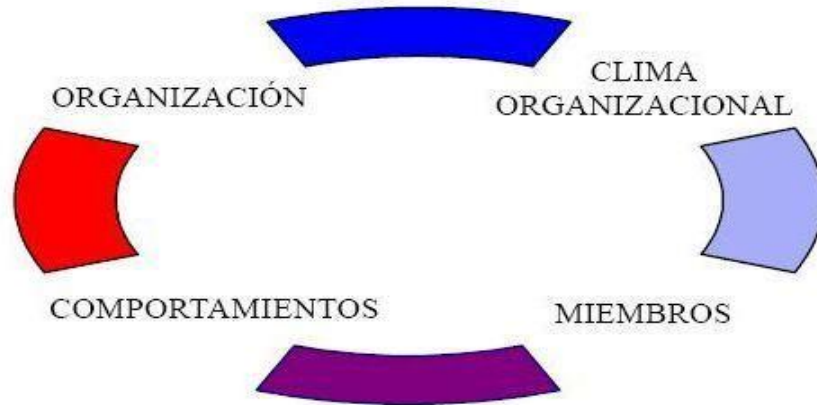


Figura N° 2. Círculo de Clima Organizacional. Tomado de Chiavenato (2014).

Más aún un buen clima no solo beneficia la empresa en términos de logros de objetivos, sino que también desarrolla actitudes positivas, proactivas en las personas. Actitudes que son transferidas luego al contexto general de la sociedad; he allí donde radica mayormente la relevancia de un buen Clima Organizacional pues hace crecer a las personas en términos de valores compartidos para lograr también objetivos particulares en sus contextos sociales, propiciando la autorealización personal y profesional, lo cual a su vez genera el desarrollo de autoestima y valoración.

Tipos De Clima Organizacional

Existen cuatro (04) categorías para describir el Clima Organizacional de una empresa y según Rodríguez, (2005) indica los siguientes:

- a) Clima orientado hacia la gente: es aquel que cubre las necesidades personales, aprendizaje y desarrollo de los trabajadores que laboran dentro de la empresa.
- b) Clima orientado hacia el papel: este clima enfatiza el orden y la racionalidad. Las competencias y el conflicto son regulados por reglas, ya que de esta manera valoran la estabilidad.
- c) Clima orientado hacia el trabajo: está únicamente enfocado al trabajo para el logro de todos los objetivos planteados por la empresa.
- d) Clima orientado hacia el poder: en las organizaciones que manejan esta categoría pueden existir relaciones benevolentes entre los

trabajadores y por ende, el bienestar de los subordinados dependerá mucho de los supervisores.

Todas las categorías del Clima Organizacional son de gran importancia para cualquier organización o empresa y es por tal razón que debe existir una balanza entre ellos para mantener al personal motivado y capacitado para desarrollar un trabajo productivo y de excelencia.

Por otro lado, Brunet, (2001, p. 30) manifestó que prevalecen cinco tipos de Clima Organizacional enfocados en respuestas a las presiones externas e internas, pero afirma también que realmente debe prevalecer una mezcla entre dos o más de estos tipos. Ellos son:

- a) Clima Rutinario: caracterizado por actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Aquí los trabajadores simplemente se dedican a sus labores porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.
- b) Clima orientado para la tarea: basado en el lema “el trabajo bien hecho desde la primera vez”, caracterizado por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen el poder y control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.

- c) Clima de apoyo mutuo: caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

- d) Clima práctico: caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, al menos que afecte a gran parte de la organización, entonces se trabaja en equipo para solucionarlos.

- e) Clima propósito: caracteriza altamente la capacidad dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente.

Si bien existen diversos tipos de clima, se debe tener en cuenta que los factores del Clima Organizacional, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de los cuales depende que las capacidades, relaciones y desempeño laborales sean afectadas de manera positiva o negativa dentro de la organización, de allí la importancia de mantener un buen CO para propiciar un óptimo desempeño laboral. Además, es frecuente la combinación de varios tipos de CO en una organización por lo

que la gerencia debe tener bien claro los aspectos que caracterizan el CO de su empresa, para poder tipificar el que predomina y actuar en correspondencia.

Lo cierto es que la percepción del clima de una organización depende de variables tales como: la estructura de la organización, el tipo de administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, las actitudes, la comunicación, la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Para Rodríguez (2005), es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un Clima Organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y con sus experiencias mejoran a medida que pasa el tiempo. De acuerdo con Rodríguez (2005), los diferentes climas que existen dentro de la organización obedecen a factores como:

- a) Todo lo relacionado con la tecnología y la estructura organizacional.
- b) Las personalidades de los trabajadores así como, sus actitudes y nivel de satisfacción dentro de la organización.
- c) La percepción del grupo en general de la organización con respecto al Clima Organizacional.
- d) El cargo y nivel jerárquico que tiene cada trabajador dentro de la organización.

Cabe resaltar, que la interacción de todas las variables señaladas permite determinar cuatro (04) sistemas diferentes de Clima Organizacional, que a su vez describen el tipo de liderazgo presente en la organización. A continuación se describen, según Rodríguez (2005):

- a) Sistema Autoritario: en este tipo de sistema prevalece la desconfianza. Los miembros con mayor poder y jerarquía, líderes o gerentes, adoptan las decisiones de una manera autoritaria, los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados, donde se manifiesta un clima de desconfianza, incertidumbre y temor por parte de los subalternos hacia la persona que lideriza la organización.
- b) Sistema Paternalista: en este tipo de sistema, las decisiones son adoptadas por los niveles superiores de la organización lo cual, quiere decir que también existe autoridad. Sin embargo, aquí el personal de mando suele dar flexibilidad a los subalternos concediéndoles cierta facilidad para el trabajo. El clima que maneja este sistema está caracterizado por relaciones de confianza, desde los niveles más altos hacia la base y existe dependencia de la base hacia los miembros de mayor jerarquía dentro de la organización.
- c) Sistema Consultivo: en este tipo de sistema existe más descentralización es decir, se mantiene un esquema jerárquico, pero en las decisiones se involucran tanto los escalones medios como los inferiores. Mantienen un clima de confianza y respeto, prevaleciendo la responsabilidad, creando un ambiente ameno de trabajo.

- d) Sistema Participativo: en este sistema la toma de decisiones está distribuida en diferentes lugares de la organización, existe participación grupal creando una comunicación tanto vertical como horizontal. Dentro de este sistema se maneja un clima de confianza lográndose un alto compromiso por parte de los miembros hacia la organización y sus objetivos, reinando la confianza en los diferentes sectores de la organización, partiendo de esta diferencia puede manifestarse que hay motivación y con esto cada miembro se desempeña con un sentido más alto de compromiso y seguridad; prevaleciendo una relación armoniosa, de amistad y de cooperación para el logro de los objetivos.

En suma, los tipos de CO y los sistemas o formas de liderazgo gerenciales que predominan en una organización son también factores a considerar en el análisis de éste, pues caracterizan el tipo de liderazgo y la manera de ejercerlo; lo cual también es un indicador de la calidad del CO de una empresa o institución.

Componentes Del Clima Organizacional

Dentro de cualquier organización o empresa existen ciertos elementos que influyen considerablemente en lo que sienten o perciben los trabajadores con respecto al ambiente donde se desempeñan es decir, factores que de una u otra manera afectan el comportamiento de una persona o en el caso de un grupo de personas que se relacionan para lograr objetivos comunes. Según Litwin y Stinger (1978), citados en Brunet (2009, p. 176) existen nueve dimensiones que definen el Clima Organizacional; estas son:

- a) Estructura: referida a la forma como está compuesta la organización y/o empresa ya sea el número de reglas y normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder, hasta la forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, lo cual influirá en el Clima Organizacional.

Para Litwin y Stinger (1978), citados en Brunet (2009), 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.

- b) Autonomía Individual o responsabilidad: También conocida como 'empoderamiento', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores.

En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados; enfocada en las características de las personas, de acuerdo a sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que pudieran sentir en un momento determinado harán que esta dimensión influya sobre su comportamiento y sobre el ambiente que generen dentro del trabajo.

Este elemento se refleja de acuerdo a todo aquello que siente en su interior cada trabajador o miembro de la organización con respecto al ambiente psicológico de la empresa; ya que de acuerdo a sus valores y

formas de responder ante determinadas situaciones mostrará ciertas actitudes y aptitudes.

- c) Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los trabajadores sobre la valoración o reconocimiento que reciben en base al esfuerzo realizado. Implica no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no solo económicos) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño. Es el mecanismo en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- d) Desafío: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Es decir, esta dimensión se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción y de los riesgos que se les permite asumir para lograr los propósitos organizacionales. Se relaciona con el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos que influirán de manera significativa en el CO.

- e) Relaciones: Este elemento hace referencia a las relaciones interpersonales definidas por Morales, Gaviria, Moya y Cuadrado (2007), como aquellas que establecen con carácter de amistad, pareja, filiación, compañerismo, y otras por el estilo; las cuales estructuran la vida social de los individuos tanto dentro del contexto laboral como fuera de él.

Igualmente, Morales y otros (ob.cit) han afirmado que las funciones de las relaciones interpersonales consisten en la asociación con otros congéneres, o necesidad de compañía, conocida habitualmente como afiliación, cuyos beneficios principales consisten: la comunicación social, la reducción de la ansiedad y la búsqueda de información. Todo lo cual enfatiza la necesidad de cada miembro de la organización de un espíritu de cooperación, solidaridad, respeto tanto por parte de los niveles directivos como de los compañeros de la misma jerarquía.

- f) Cooperación: Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la cooperación se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales
- g) Estándares: Conciernen a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la organización en cuanto a los niveles de rendimiento. En tanto que tales niveles sean razonables y coherentes, los trabajadores percibirán que existe justicia y equidad; evitándose el estrés laboral.
- h) Liderazgo y Manejo de Conflictos. La capacidad de los gerentes para manejar y solventar los conflictos que suelen presentarse en todo colectivo, influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa. Un gerente que no es capaz de solventar un problema ocasionado por la interacción laboral pierde el respeto de sus colaboradores y percibirán tanto falta de liderazgo como inseguridad pues no estarán seguros de estar protegidos ante cualquier adversidad laboral.

En otros términos, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza y seguridad del líder con los subordinados; también es un factor que incide en la configuración del CO.

- i) Identidad: Esta dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.
- j) Los Procesos de Trabajo: referido a todos aquellos procesos organizacionales como por ejemplo: el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales, afectan el Clima Organizacional.

Por otra parte, Apuy (2008: 44) ha expuesto que algunos factores de tipo ambiental como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo. Las condiciones físicas de la infraestructura, debe reunir un contexto favorable, que facilite el trabajo de los empleados y sea seguro para salud tanto física como psicológica.

Igualmente, según Apuy (ob.cit), existen otros elementos del entorno físico que interfieren en la capacidad de atención de las personas como la intensidad de la luz, el ruido, la temperatura, aunado a la higiene y apariencia del lugar, son algunos de los factores que se asocian con la satisfacción y obviamente con el desempeño laboral.

Esto coincide por lo planteado por Fayol (1841 - 1925) en la corriente de la administración clásica, sobre el mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la falta de ventilación, iluminación y comodidad general en el trabajo, no reduzcan la eficiencia del trabajador. Lo que se sustenta, según Apuy (ob.cit), con algunas pruebas realizadas en los diseños del espacio como el acceso, la comodidad y la flexibilidad de los empleados, ejercen un influjo positivo en la motivación y la productividad laboral, cuando las condiciones laborales no son apropiadas genera “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

En síntesis, el conjunto de todos estos componentes determina el Clima Organizacional dentro de la organización ya que, los mismos influyen en el comportamiento y las aptitudes que tomen el personal hacia su área de trabajo incidiendo, a su vez, en el desempeño laboral del trabajador.

Factores Del Clima Organizacional Que Inciden En El Desempeño Laboral

Lo expuesto hasta ahora, revela la incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral. Al respecto, Romero (2015) planteó que el CO puede ocasionar un cambio temporal en la conducta de las personas y esto se puede deber a varias razones, entre los que se destacan: a) Los estímulos del ambiente que confrontan al sujeto; b) Las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento y c) El refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los empleados. Es decir, tanto los factores físicos del entorno laboral, los psicosociales que condicionan las actitudes del trabajador como los mecanismos reforzadores

que una organización emplea para inducir un comportamiento proactivo; inciden en conjunto sobre el desempeño laboral.

Igualmente, Romero (ob.cit) planteó que un Clima Organizacional con altos niveles de tensión en el trabajo, repercute considerablemente en los trabajadores llevándolo a modificar sus patrones de conducta, que le permitan su adaptación al medio ambiente, y con ello alcanzar su permanencia dentro de la organización.

Otro factor que Romero (ob.cit) reconoce como influyente en el desempeño laboral son las relaciones interpersonales, las cuales define como “la capacidad para reconocer las emociones y sentimientos de los demás, predecir su comportamiento y mantener relaciones satisfactorias” (p. 66). De acuerdo con Romero (ob.cit) éstas son importantes, ya que permite disfrutar de las relaciones humanas para trabajar en equipo y solucionar conflictos interpersonales de manera eficaz. Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Del mismo modo, Romero (ob.cit) expuso que un aspecto importante en las relaciones interpersonales, consiste en la comunicación, la cual define como “la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente” (loc.cit), considerando que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo.

Asimismo, Romero (2015) expuso que el liderazgo es otro factor que incide en el desempeño del trabajador, pues los líderes de la organización

cumplen un rol importante en el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia, inciden de manera determinante sobre los niveles de motivación de los trabajadores en todas las jerarquías de la organización; por ende cualquier tentativa para mejorar el desempeño del empleado debe comenzar por el análisis de los estilos gerenciales, por las características del liderazgo y por un estudio de la naturaleza de la organización.

Igualmente, Romero (ob.cit) planteó que también las buenas relaciones interpersonales influyen en el rendimiento laboral; pues éstas propician el trabajo en equipo y facilitan la resolución de conflictos interpersonales de manera eficaz. Las buenas relaciones se caracterizan por ser empáticas, cordiales, sinceras, positivas y asertivas; de manera que en un CO ese tipo de relaciones entre los miembros de una organización propician lazos de amistad, camaradería, solidaridad, respeto y afectos que motivan a los trabajadores a permanecer en la organización, a ofrecer lo mejor de sí mismos, a desarrollar sentido de identidad con la empresa. Para lograr tener buenas relaciones con los compañeros y los gerentes, según Romero (ob.cit) es necesario ser justo, ecuánime, respetuoso, cooperador y generoso.

Ahora bien, la base fundamental de las buenas relaciones humanas consiste en la comunicación, de acuerdo con González (2014), ésta y el liderazgo a nivel gerencial es la respuesta a las necesidades que tienen las organizaciones de contar con personal calificado y productivo. De la misma forma, se refiere a la capacidad de los gerentes y empleados de manejar conflictos, los cuales en la mayoría de los casos se debe a una deficiente comunicación.

Similarmente, Armas (2014) expuso que la comunicación favorece al clima laboral pues ésta permite informar, explicar y compartir normas y aspectos relevantes de la organización tales como los objetivos, valores y desarrollar los procesos laborales cotidianos sin ningún inconveniente; lo que a su vez propicia las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Según este autor, “la comunicación existe como elemento globalizador de información es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, este incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad”. (p.20).

Es decir, la comunicación no solo permite la resolución de problemas la promoción de los valores y objetivos organizacionales sino que también favorece el desarrollo de buenas relaciones humanas que a su vez inciden positivamente en el desempeño de los empleados pues mejora el proceso de producción y, por ende, se obtienen mejores efectos.

En esta misma secuencia temática, se debe destacar que el trabajo en equipo es otro factor que propicia el buen desempeño laboral. Al respecto Palomo, (2011) planteó que cuando en una empresa o institución se organizan en equipos de trabajo existe mayor probabilidad de lograr con éxito los objetivos organizacionales, pues los empleados se apoyan mutuamente y se comprometen a actuar en conjunto de una manera determinada. De acuerdo con el mencionado autor, “una de las fuerzas motivadoras que beneficia el trabajo en equipo es que los individuos, se sienten respetados y apoyados por los miembros del equipo” (p. 78); lo que eventualmente se traduce en un mejor desempeño laboral y mayor productividad para la organización.

Igualmente, Palomo (ob.cit) expuso que se ha comprobado que los trabajadores se sienten más satisfechos en su trabajo cuando existe una participación constante en los equipos de trabajo, cuando se ven involucrados en el proceso de programación, organización y control del mismo. De acuerdo con el mencionado autor trabajar en equipos ofrece ciertas ventajas tanto para el individuo como para la organización, a saber: a) Incremento en el nivel de productividad personal y colectiva; b) Se optimiza la comunicación; c) Existe un mayor compromiso con el logro de los objetivos; d) La flexibilidad de los equipos propicia el sentido de corresponsabilidad y por ende la solidaridad entre sus miembros; e) Se logra mayor éxito en las labores complejas y f) Favorece la configuración de un Clima Organizacional armónico, sano y cordial.

Por su parte, Jaramillo (2012) ha planteado que las nuevas tendencias en el ámbito de gerencia de recursos humanos, se han enfocado en la necesidad de reducir costos, a funcionar en equipos como una forma de trabajo habitual; pues la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones modernas requiere de talentos que difícilmente se pueden hallar en un solo individuo. Las modernas estructuras organizacionales están demandando equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar procesos productivos de calidad. Del mismo modo, Jaramillo (ob.cit) ha expuesto que:

El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. (p. 4)

Es decir, el trabajo en equipo incide no solo en un mayor y mejor nivel productivo, sino también en los aspectos gerenciales, en el estímulo al trabajo, en las formas de interacción comunicacional entre los miembros de

una organización, y obviamente tanto en los niveles como en las formas de participación en el proceso laboral en general de los miembros de un equipo; todo lo cual incide en el desempeño de los trabajadores. De acuerdo con Jaramillo (ob.cit) cuanto más cohesivo sea el equipo, más probabilidades existen que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajo en equipo hace más sociables las personas, también las enseña a respetar las ideas de los demás y a colaborar con los compañeros que requieren ayuda.

Por su parte Ibarido, Portillo y Nuñez (2017) han manifestado que el estrés es uno de los factores que influye en la salud, actitud y desempeño de los empleados. Estas autoras expresaron que “Empleados sanos, generan instituciones sanas, instituciones sanas producen mayores beneficios en términos sociales y económicos” (p.2) y que una de las mayores preocupaciones en las organizaciones, se produce por “el incremento en el nivel de estrés, en el cual laboran sus empleados y que afecta directamente en su condición de salud, en su actitud y en su nivel de desempeño” (loc.cit); pues el trabajo, es actualmente una fuente de estrés para muchos trabajadores. De acuerdo con Ibarido, Portillo y Nuñez (ob.cit) el estrés laboral es:

Consecuencia de las múltiples demandas y responsabilidades derivadas del trabajo, la excesiva variedad de tareas, la incapacidad para delegar, la incapacidad para establecer prioridades, la falta de reconocimiento en el desempeño y rendimiento del trabajo, las condiciones inadecuadas, la escasa calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, la inadecuada distribución del tiempo, el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo, el trabajo en turnos, la preocupación por la carrera profesional y la falta de expectativas realistas, entre otros. (p.3)

En el caso del CIDA, obviamente, los factores del Clima Organizacional que están afectando el desempeño de los trabajadores administrativos no es precisamente el estrés. No obstante, es necesario considerar la propuesta de Ibarido y otros (ob.cit) en cuanto a que las organizaciones deben evaluar periódicamente su Clima Organizacional y el nivel de estrés que presenten los empleados, a fin de determinar el grado en que el Clima Organizacional afecta a los trabajadores provocándoles malestares físicos y/o psicológicos generados por el estrés, y en consecuencia procurar un ambiente laboral sano y armónico, para incrementar la productividad, optimizar la comunicación y, especialmente, lograr una mayor satisfacción en los trabajadores.

En síntesis, el Clima Organizacional conjunta múltiples factores que eventualmente influyen en el desempeño de los trabajadores; factores que están interrelacionados y cuyo análisis no puede hacerse aislando unos de otros, sino por el contrario; deben ser considerados en su conjunto.

Clima Organizacional y La Teoría Motivacional De Maslow

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial emplear mecanismos que motiven al trabajador hacia un mejor desempeño, y considerarlos como una inversión de la empresa para obtener mayor productividad.

La teoría de Maslow (1994), citado en Chiavenato (2009) formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados; y clasifica las necesidades en cinco grupos. Tabla 1.

Tabla Nº 1. Necesidades según Maslow y Esquema Organizacional

Necesidades	Niveles de participación
Autorealización	Participación Resolutiva
Estima y Autoestima	Participación Consultiva
Pertenencia	Participación
Seguridad	Trabajo Seguro y Estable
Fisiológicas	Nivel de salarios

Nota: Tomado de Rodríguez (2005)

Bajo esta perspectiva, se tiene que las necesidades fisiológicas y las de seguridad son las básicas, en tanto las necesidades sociales o de pertenencia, las de estima y las de autorrealización son secundarias; pero todas son consideradas importantes. Las necesidades fisiológicas, están relacionadas, como ya se ha expuesto, en alimentación, vivienda, calidad de vida. Mientras que las de seguridad están relacionadas con el sentido de pertenencia que tenga cada uno de los trabajadores dentro de cualquier organización y esto solamente lo obtendrá en la medida que los gerentes reconozcan su labor, su participación y a la vez los mantengan informados de todas las decisiones que tomen en relación con la organización es por esta sencilla razón que es muy importante que los gerentes nunca excluyan a ningún trabajador por el contrario, debe ante todo hacerlo sentir miembro importante dentro de la misma, así sea el trabajador que barre, el que hace

el café o el que maneja el sistema pero, que ante todo le dé la importancia necesaria para que éste sienta satisfacción de pertenecer a esa empresa y tenga por ende “seguridad”.

Debe señalarse, que según Maslow (1994), citado en Chiavenato, (2009) también son importantes las necesidades de estima y autoestima. Estas se encuentran relacionadas ya que las personas suelen tener una percepción de sí misma partiendo de la apreciación que tienen los demás sobre él o ella. Una persona que se sienta bien porque es estimado por quienes lo rodean es más probable que se sienta bien consigo misma que si estuviera en un ambiente donde no se sienta apreciado por sus compañeros. Estas necesidades pueden ser desarrolladas por un sistema organizacional que permita y fomente el reconocimiento del trabajo de cada uno de los trabajadores.

En este orden de ideas, se menciona que al haber satisfecho las necesidades anteriores, quedaría según Maslow (1994), citado en Chiavenato (2009), satisfacer la necesidad de autorrealización la cual, consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. 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.

Según Rodríguez (2005), los trabajadores suelen plantearse primeramente una necesidad de percibir un sueldo aceptable que le permita cubrir sus necesidades fisiológicas, una vez satisfecho este nivel surge el de tener una seguridad laboral el cual, hace que los empleados puedan tener cierta seguridad sobre su futuro en la organización donde laboran, dicha seguridad está basada en una información adecuada o una participación informativa.

Posteriormente, se encuentra el nivel de participación consultiva relacionado con la autoestima de cada trabajador y por lo general, dicha necesidad ocurre en el grupo de trabajo donde, cada trabajador siente la necesidad de realizar sugerencias y aportar ideas para el mejoramiento global de la organización. Seguidamente, se encuentra la participación resolutive el cual, tiene relación con los grados, partiendo de una participación minoritaria en la toma de las decisiones, hasta la autogestión laboral, abarcando la cogestión y los diversos esquemas en los cuales se les permite a los trabajadores ser miembros activos dentro de la organización para la toma de decisiones.

En efecto, no basta con que un trabajador vaya a una oficina a cumplir un horario, es indispensable que sea participe de la organización ya que al hacerlo todos asumen un nivel de compromiso más alto el cual, se traducirá en una mejora de los resultados de la empresa. Es importante señalar que, al darle valor a cada trabajador se obtiene un elemento clave para la productividad; ya que el ser reconocido es un sentimiento que todo empleado posee y esto, no solamente se obtiene a través de mejoras salariales sino incrementando la motivación mediante estrategias factibles que la gerencia ofrezca. Por tanto la gestión participativa supone la satisfacción por un lado

de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

Clima y Estructura Organizacional

Para Stoner (1996), citado en Rivero, (2005, p. 51), la estructura organizacional es un punto de referencia importante dentro de las organizaciones; ya que divide, organiza y coordina las actividades; sin descuidar a los miembros que forman parte esencial para así unidos a través de una estructura acorde a las exigencias de la organización alcanzar las metas propuestas. Según Hall (1996), citado en Rivero, (2005):

Las funciones organizacionales son: elaborar productos y alcanzar objetivos organizacionales; las estructuras se diseñan para minimizar la influencia de las diferencias individuales, ya que son los individuos que se deben ajustar a los requisitos de las organizaciones y por último, que puestos tienen poder y donde se desarrollan cada una de las actividades de la organización (p. 52).

Es decir, las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos con el personal adecuado para cada función según su perfil profesional y los requerimientos de los cargos que ocupa.

Cabe destacar, que dentro de una organización pueden existir múltiples estructuras, todo esto lleva a la complejidad de la estructura organizativa la cual, tienen efectos sobre el comportamiento de los trabajadores, sobre los procesos dentro de la organización y también sobre la relación que guarda la

organización con su ambiente. Ahora bien, el tamaño de la organización tendrá que ver con el grado de complejidad y control; mientras más grande es la misma mayor será el control y complejidad.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera la organización según su área de competencia y los objetivos que se planteó alcanzar. Por tanto, la estructura organizacional de la empresa u organización es la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos u oficinas.

Por otra parte, Robbins (2004, p. 56) expuso que existen algunos elementos que conforman la estructura de una organización y que a su vez agregan valor al crecimiento de la misma. Tal como la especialización o división del trabajo es utilizada para definir el grado donde todas las tareas que engloban la organización se subdividen en trabajos separados. La importancia de esta especialización es asignarle a cada miembro sus funciones y responsabilidades en función de sus competencias, de la descripción del cargo que ocupa. Considerando que el éxito de la organización depende en parte de que los trabajadores se especialicen en funciones bien delimitadas, en lugar de cumplir actividades generales.

Otro elemento de la estructura organizacional es la Departamentalización, ésta se realiza después de la especialización del trabajo, puede decirse que es aquí donde se agrupan las actividades similares haciendo más fácil su coordinación, existen algunas formas de agrupar dichas actividades, tales como: a) División por proceso, b)

Departamentalización por clientes, c) Según el producto o servicio; d) Por función desempeñada y d) Según el territorio o geografía.

Con respecto a la departamentalización, según Robbins (ob.cit) ésta es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas. Igualmente, el citado autor señaló la Cadena de Mando como otro elemento de la estructura organizacional; y consiste en la línea de autoridad que empieza desde lo más alto de la organización hasta el último de la misma, sirve para dejar en claro quién informa a quien. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

Otro elemento de la estructura organizacional, según Robbins (ob.cit), consiste en el Tramo de control, el cual se relaciona directamente con los niveles a los que pertenece cada cargo y el número de empleados que lo integran, a través de éste se pueden establecer la eficiencia del gerente y dirigir al personal que integra cada nivel. Si dicho tramo es amplio la efectividad se verá afectada debido a que los supervisores ya no tendrán el tiempo suficiente para liderizar y ofrecer su apoyo hacia los empleados.

Igualmente, la Centralización y la Descentralización son elementos de la estructura de una organización, de acuerdo con Robbins (ob.cit); la primera se refiere a la concentración de la toma de decisiones en un solo punto de la organización. Por el contrario de la descentralización, consiste en una mayor participación del personal desde niveles más bajos en la toma de

las decisiones, considerando que las soluciones pueden ser más efectivas y rápidas ya que existen aportes de personas más cercanas a la situación.

Por último, Robbins (ob.cit) señaló la Formalización como la técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo, con qué elementos, quién y en cuánto tiempo se deben realizar las tareas. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

Mecanismos Para La Satisfacción y Mejor Desempeño Del Personal

La satisfacción laboral está estrechamente ligada al Clima Organizacional de una empresa ya que dependiendo de cómo sea el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores será el grado de satisfacción de cada uno de ellos, puesto que éstos tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Los empleados que se sienten trabajando en condiciones favorables, les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Figura 3.



Figura N° 3. Divisiones del Clima Organizacional. Tomado de Chiavenato (2009).

En primer lugar, se presentan de los valores de la organización ya que, de acuerdo con Chiavenato (2009), son los pilares de la empresa y por tanto necesitan ser bien definidos. Los valores son relativamente estables y

permanentes, debido a que son el resultado de un aprendizaje original; éstos suelen influir de manera considerada en las actitudes y los comportamientos de los seres humanos pues, contienen elementos de juicios ya que incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Es decir, hay que demostrar que los tenemos. La propia empresa es la responsable de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos día a día. De esta manera, los trabajadores tendrán una mejor oportunidad de saber sus significados y ponerlos en práctica en su actividad laboral.

Para Robbins, (2004), los valores son: “La convicción básica de una forma de conducta específica o de condiciones últimas de la vida, son preferibles en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta” (p. 173). Dentro de esta perspectiva, la importancia que tienen los valores para el Clima Organizacional es que ofrecen las bases para comprender las actitudes, la motivación y a su vez tienen gran influencia en las percepciones.

Seguidamente, se encuentra la misión y la visión de la organización y/o empresa que una vez definidos los valores se obtendrán con más facilidad ya que así los trabajadores tendrán claro que desean lograr con su trabajo y cómo se ven reflejados en el tiempo. Seguido de esto, el flujo de comunicación e información debe ser una prioridad dentro de la estructura ya que pasará a ser un elemento clave que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia las áreas de influencia.

Luego, la participación en las decisiones será muy importante ya que cada trabajador o miembro de la organización y/o empresa puede tener una visión diferente a la del otro y por ende aportar ideas factibles para mejorar los procesos laborales o dar soluciones a conflictos que se presenten. En

este orden de ideas se encuentra la coordinación e integración organizacional el cual es indispensable debido a que por medio de este instrumento se integran las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización.

Ahora bien, Brunet, (1999, p. 78) señaló que “la satisfacción es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo, resultando la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo. Todo trabajador que logre satisfacer sus necesidades con su trabajo, se sentirá a gusto con su trabajo y percibirá un buen Clima Organizacional. Para finalizar, puede decirse que unificando los aspectos descritos se obtiene en sí la satisfacción de un personal que a su vez incide en el desempeño laboral y es allí donde se configura un Clima Organizacional de alta calidad.

Reseña Histórica De La Fundación Centro De Investigaciones De Astronomía “Francisco Duarte”

La Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” nace en el año 1950 con un viaje a Alemania que hizo el Dr. Röhl en aquel entonces director del Observatorio Cagigal quien se fue en busca de los equipos necesarios para abrir una institución multidisciplinaria el cual, consistía de un observatorio astronómico, una estación geomagnética, sismológica y una estación meteorológica, teniendo así el observatorio venezolano los mismos implementos que tenía el de Hamburgo. Posteriormente, se firmaron los contratos pertinentes en Alemania en el año 1954. Llegándose a construir el edificio administrativo en uno de los terrenos del Observatorio Cagigal; sin embargo, tras la muerte de Röhl en 1959 todo se paralizó.

En el año 1960 es retomado el proyecto encabezado por el físico y matemático “Francisco J. Duarte” quien se encarga del mismo; es de destacar, que parte del equipo había llegado a Venezuela y permanecía en el puerto de la Guaira y la otra parte aún estaba en proceso de construcción. Los equipos que ya habían llegado, se recuperaron y se mandaron a sitios adecuados para su custodia a largo plazo por parte de la Comandancia General de la Marina. Seguidamente, tuvo la labor de realizar estudios en el territorio nacional para ubicar adecuadamente los equipos, durando dos años esta búsqueda, hasta que un Astrónomo alemán quien había dedicado gran parte de su vida al desarrollo de la astronomía en Latinoamérica viajó desde Chile para trabajar en esta comisión y darle vida a este proyecto.

Este astrónomo alemán pasa por el páramo merideño y justo por la laguna de Mucubají vio lo que para él sería una esperanza, pero los estudios del suelo dieron como resultado la no factibilidad de esa construcción por lo pesado de los edificios y sus telescopios. Sin embargo, al voltear justo al frente se tropieza con la lomas de las Múcuras o lo que se conoce hoy como Llano del Hato, dando fin a la búsqueda del terreno donde se daría la construcción de lo que hoy es el Observatorio Astronómico Nacional de Llano del Hato (OAN).

La Universidad de los Andes ofreció un terreno y un galpón en la ciudad de Mérida para llevar a cabo la reparación de las cúpulas y plataformas. Más tarde, el Ministerio de Obras Públicas despachó desde el Observatorio Cagigal a la ciudad de Mérida, el material necesario para iniciar esta obra, quedándose en Caracas los equipos más delicados como telescopios y otros equipos de medición.

El Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA) es un organismo ubicado en el estado Mérida y adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología de Venezuela. Esta institución fue fundada en el mes de diciembre del año 1975 en honor al científico venezolano “Francisco J. Duarte” y constituida oficialmente un 23 de agosto del año 1985 es de destacar, que el auspicio de la misma tuvo lugar a partir del mes de noviembre de 1973 por parte del Estado Venezolano y fue el Dr. Stock quien se responsabilizó por la puesta en marcha del moderno Observatorio Nacional de Llano del Hato siendo así su primer director en el año 1975.

Misión: Ser el único ente especializado en el área astronómica, encargado de la producción, promoción, transferencia, difusión de las observaciones, investigación y desarrollo de estudios teóricos y experimentales, además de la formación del talento humano de alto nivel, con un claro sentido de pertinencia social que contribuyen con el desarrollo sustentable y al logro de la independencia tecnológica del país.

Visión: Mantener el liderazgo de investigación astronómica en nuestro país y ser el principal centro de investigación de ciencias astronómicas en América Latina, reconocido por la calidad en el desarrollo de investigadores, científicos y estudiantes que contribuyan a través de sus conocimientos al fortalecimiento de otras ciencias y a la difusión de los mismos a la sociedad, utilizando tecnología de punta e interactuando con otras instituciones dedicadas a la investigación en el ámbito mundial.

Estructura Organizativa. La estructura organizativa de la fundación actualmente está conformada por una (1) junta directiva, una (1) presidencia, una (1) gerencia ejecutiva, de la cual dependen siete (7) departamentos, como se detalla en el Figura N° 4, referido al organigrama de la institución.

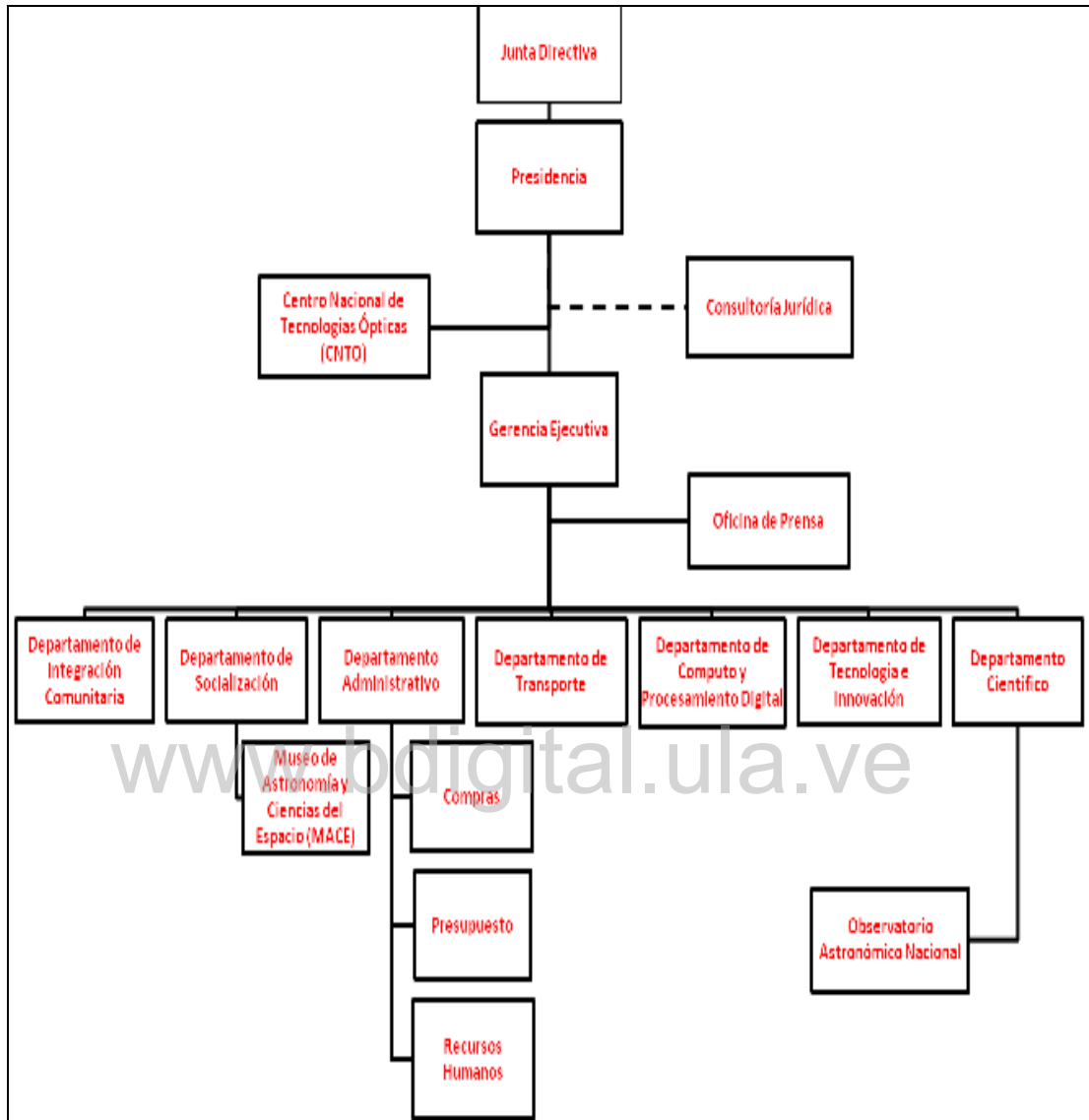


Figura N° 4. Organigrama de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA) “Francisco Duarte”. Edo Mérida.

La Gerencia Administrativa está adscrita a la Gerencia Ejecutiva de la institución. Tiene bajo su supervisión y coordinación directa todas las dependencias administrativas que se mencionan a continuación:

- a) Administración y Contabilidad.
- b) Compras y Unidad de Bienes.
- c) Jefatura de Talento Humano.
- d) Jefatura de Planificación y Presupuesto.

Las cuales se encargan de obtener y controlar los recursos financieros de la fundación y la presentación de la gestión a través de los estados financieros; además, garantizar la realización efectiva de los trámites para la adquisición de bienes y servicios, pagos a proveedores, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente; realizar el pago de los beneficios laborales a los trabajadores así como elaborar el presupuesto anual para el buen funcionamiento.

Personal Administrativo

El Personal Administrativo que labora en la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, cumple funciones en los siguientes cargos:

Asesor Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)

Entre las funciones principales del funcionario que ocupa este cargo, se encuentran: revisar los proyectos LOCTI de los departamentos científico, técnico y de socialización, llevar el control de los gastos de los proyectos aprobados y realizar la rendición de los proyectos ante la instancia correspondiente.

Auxiliar Contable

Cumple principalmente la función de brindar apoyo al contador en lo que respecta a actividades contables tales como cuentas por cobrar y/o pagar, retenciones, balances, nóminas, entre otros.

Analistas Administrativos

Cumplen funciones como manejos de flujos de caja, conocimiento del área de tesorería, llevar control de pagos, control de bancos, manejo y revisión de conciliaciones bancarias y facturación, así como también declaraciones de IVA e ISLR, realizar análisis y registro de asientos contables, elaboración de expedientes para nacionalización de maquinarias y equipos, entre otras que surjan en momentos determinados.

Asistente Administrativo

Cumple las funciones de realizar seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna, realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la fundación, suministrar materiales y equipos de trabajo al personal, coordinar y hacer seguimiento a las acciones administrativas, archivar, recibir licitaciones de proveedores, realizar cálculos de viáticos, así como también realizar las retenciones de Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre la Renta (ISLR) a los proveedores, archivar y resguardar comprobantes y expedientes de contrataciones, realizar el inventario de bienes, entre otras que surjan en momentos determinados.

Secretaria

Se encarga de recibir correspondencia, realizar llamadas, llevar agendas del personal directivo, recibe y atiende visitantes, solicitar documentos a otras organizaciones, redactar cartas, atender las llamadas de los proveedores, entre otras que surjan en momentos determinados.

Bases Legales

A continuación se presentan las bases legales sobre las que sustenta el presente trabajo:

En primer lugar, se hace mención a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela, del 24 de marzo de 2000. El artículo 87 establece:

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

De tal forma, se determina que toda persona tiene derecho a trabajar y a tener un ambiente agradable, pero es el estado quien debe proporcionar las medidas necesarias para que dicho trabajo sea digno y garantice a su vez el bienestar para el trabajador; es decir, que existe una vinculación directa con el punto de vista del tema en estudio de la presente investigación, pues presenta la obligación para el patrono de brindar un bienestar global a cada trabajador haciendo que el cumplimiento del mismo ofrezca elementos que mejoren el Clima Organizacional y por ende el trabajador pueda desenvolverse de una mejor manera.

Seguidamente, la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras (2012), publicada en la Gaceta Oficial No 6.076 de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de abril de 2012; en el artículo 156 establece:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Este artículo indica que todas las personas que trabajan en un lugar tienen derecho a llevar a cabo sus funciones en un ambiente digno que le permita desarrollarse física, intelectual y moralmente, además de, tener el derecho a protección a su salud y condiciones psicológicas, estableciendo como normativa que el patrono no podrá maltratar a un empleado de ninguna manera, y por el contrario debe propiciar mejores espacios y medidas de motivación como la formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, garantizar el tiempo para el descanso y la recreación, así como un ambiente saludable de trabajo, protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, y la prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

De igual forma, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), publicada en la Gaceta Oficial No 38.236 de la

República Bolivariana de Venezuela, el 26 de julio de 2005; en el artículo 53 establece:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

El referido artículo se relaciona con el Clima Organizacional, ya que al exigir el derecho de un lugar de trabajo que sea adecuado y propicio para las facultades tanto físicas como mentales se relaciona con el cumplimiento de las dimensiones del Clima Organizacional tales como: relaciones sociales, motivación y todos aquellos elementos que hacen de un lugar de trabajo un sitio donde los trabajadores se sientan a gusto y puedan tener más eficacia y eficiencia en el resultado de su trabajo.

El Reglamento Parcial de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras (2013), publicada en la Gaceta Oficial No 40.157 de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de abril de 2013. En el artículo 4 establece:

No serán susceptibles de prolongación de la jornada, aquellas labores que impliquen condiciones inseguras o insalubres, a menos que se produzcan las circunstancias previstas en los artículos 180 y 181 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, y en todo caso deberá darse cumplimiento a las disposiciones que regulan la protección de los trabajadores y trabajadoras respecto a las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

Por su parte, el Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2013), publicado en la Gaceta Oficial No 6.076 de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de abril de

2012; en el artículo 10 establece que el medio ambiente de trabajo se refiere a:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas presten servicios a empresas, centros de trabajo, explotaciones, faenas y establecimientos, cualquiera sea el sector de actividad económica; así como otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio; o de cualquier otra naturaleza, sean públicas o privadas, con las excepciones que establece la Ley.
2. Las situaciones de orden socio-cultural, de organización del trabajo y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre y mujer-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras y la de sus familias.
3. Los espacios aéreos, acuáticos y terrestres situados alrededor de la empresa, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio y que formen parte de las mismas.

www.bdigital.ula.ve

Operacionalización De Las Variables

Objetivo general: Proponer acciones para el mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” (CIDA), Mérida Estado Mérida.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1-. Explorar la percepción que tiene el Personal Administrativo con respecto al clima organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida.	Personal Administrativo	Percepción	- Remuneración - Estabilidad laboral - Participación - Reconocimiento	1,2 3,4 5,6,7 8,9
2-. Identificar los factores del Clima Organizacional que inciden en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida.	Clima Organizacional	Desempeño Laboral	- Liderazgo - Trabajo en equipo - Comunicación - Interrelaciones - Presión laboral - Competencias	10, 11 12,13 14,15 16,17 18,19 20, 21
3. Determinar los mecanismos para configurar el Clima Organizacional que emplea la gerencia de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” Estado Mérida, con respecto al personal administrativo.		Mecanismos	Bonificaciones Ajustes salariales Desarrollo profesional Actividades libres Mejoras ambientales	22 23 24, 25 28
4. Diseñar un plan de acción a fin de mejorar el Clima Organizacional para el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía		No se operacionaliza		

Nota: Jerarquización de las teorías, Escalante (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico, según Balestrini (2014) es “El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio”. (p.125).

Paradigma De La Investigación

La noción de paradigma suele emplearse como un parámetro para referirse al enfoque metodológico que se le da a una investigación. Así, Palella y Martins (2010) señalan que “los paradigmas son el producto de las creencias, valores y técnicas compartidas socialmente; se construyen en el tiempo y se estructuran en contextos determinados” (p. 39). Este estudio se enmarca, en el paradigma Positivista bajo el enfoque cuantitativo

Tipo y Diseño De La Investigación

La presente investigación es de tipo proyectiva, en la modalidad de Proyecto Factible ya que busca proponer un plan de acciones para mejorar el comportamiento de aquellas dimensiones que afectan el Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía del estado Mérida.

Una investigación en la Modalidad de Proyecto Factible, tiene como propósito bien sea el diseño o la ejecución de una propuesta; lo cual dependerá del interés del investigador. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” (2012, p. 21) define el Proyecto Factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p. 21). La propuesta en cuestión puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de las necesidades detectadas.

Igualmente, la presente investigación se define como descriptiva, la cual, según Tamayo y Tamayo (2012), “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 35). En cuanto al diseño de la investigación, éste correspondió al de campo ya que se recogieron los datos de la realidad. De acuerdo con Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” (2012), este tipo de diseño se caracteriza porque “los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p.17)

La Población

La población está considerada como un conjunto de elementos que tienen una característica similar o en común siempre en relación al objeto de estudio, al respecto Tamayo y Tamayo, (2012) considera que “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Según Hurtado (2012, p. 152) la población consiste en “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información”. La población tomada en consideración para el presente estudio constó de cincuenta (50) trabajadores del área Administrativa de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía Mérida.

La Muestra

Según Sabino (2002, p. 47) la muestra solo constituye una parte del conjunto total de la población y es poseedora de sus propias características es decir, que la muestra es una pequeña porción de la población en estudio.

Ahora bien, la muestra tomada en consideración para el estudio de la presente investigación fue de tipo probabilística y constó de quince (15) empleados y se calculó empleando la ecuación estadística para proporciones poblacionales:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

Técnica e Instrumento De Recolección De Datos

De acuerdo con Palella y Martins (2010) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información” (p. 115). En este sentido, la técnica de recolección de datos que se plantea en la presente investigación corresponderá a la encuesta. De acuerdo con Silva (2014), la encuesta es “Es una técnica que posibilita la recolección de datos sobre opiniones, actitudes, criterios y expectativas; y en la cual se solicita la información a través de un formato estandarizado de preguntas” (p. 111).

En cuanto al instrumento de recolección de datos, Palella y Martins (ob.cit) han planteado que: “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.125). En este orden de ideas, para recoger los datos relevantes, se utilizará como instrumento un Cuestionario autoadministrado, tipo escala Likert de tres opciones (Siempre- A veces- Nunca), constituido por 26 reactivos.

Validez Del Instrumento

La validez de un instrumento, según Silva (2014) se refiere a “la relación que existe entre lo que éste mide y lo que realmente se quiere medir” (115). Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 160). En este sentido, para cumplir con este procedimiento se utilizará el procedimiento de juicio de expertos, considerando el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) el cual mide tanto la validez de contenido como la de constructo. En el primer caso, se determina hasta donde los reactivos del instrumento representan las

variables en estudio. En tanto que la validez de constructo verifica que el instrumento contenga todas las dimensiones e indicadores de las variables.

Con respecto a la escala valoración del CVC Hernández (2010) ésta corresponde: a) Si el coeficiente es menor que .80 la validez y concordancia es inaceptable; b) Si el coeficiente es igual o mayor de .80 y menor de 90, la validez y concordancia son satisfactorias y; c) Si el coeficiente es igual o mayor de .90 hasta un máximo de 1.00, la validez y concordancia son excelentes. Dicho coeficiente se calculó empleando el Statistic Package for the Social Science. 22 (SPSS) y resultó un CVC = ,9625, lo cual indicó que el instrumento es altamente válido

Confiabilidad del Instrumento

En relación con la confiabilidad según Silva (ob.cit), “se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelve a aplicar sobre la misma muestra en igualdad de condiciones” (p.116). Para determinar la confiabilidad generalmente se realiza con el coeficiente α de Cronbach cuya escala de valoración es la siguiente de “0,81-1 confiabilidad muy alta, de 0,61-0,80 alta, de 0,41-0,60 media, 0,21-0,40 baja, 0-0,20 muy baja” (p.169). Para calcular el α de Cronbach se empleó el programa estadístico SPSS. 22.; resultando un $\alpha = .9246$, indicando que el instrumento es altamente confiable.

Técnica De Análisis De Datos

El análisis de los datos se realizó apoyándose en la estadística descriptiva, básicamente en las frecuencias absolutas y relativas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados, según Silva (2014) consiste “en examinar los elementos básicos de la información con el propósito de responder a las interrogantes planteadas en la investigación” (p. 118).

Se inicia esta sección de la investigación presentando los resultados de la Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores. Remuneración y Estabilidad laboral. En el primer caso, se diseñaron dos ítems, el primero se refirió a si la remuneración que recibían los trabajadores del área administrativa de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA), podía satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, servicios, transporte). Al respecto, once (11=73%) de los encuestados respondieron con la opción *Nunca* y cuatro (4=27%) respondieron *A veces*.

En este orden, el segundo ítem indagó si La remuneración que tales trabajadores recibían por su trabajo en el CIDA, les permitía satisfacer sus necesidades recreativas (paseos, vacaciones); los resultados mostraron que trece empleados (13= 87%) contestaron con la alternativa *Nunca* y solo dos (2 =13%) con la opción *A veces*. Tabla 3. Figura 5. Los resultados de los ítems uno y dos correspondientes al indicador remuneración indicaron que los trabajadores del área administrativa del CIDA obviamente consideran que su salario no es suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades

básicas que según Maslow (1994) tiene un individuo y de cuya satisfacción depende la motivación.

Para poder explicar el Clima Organizacional, es necesario considerar la Teoría de la Motivación Humana, propuesta por Maslow (ob.cit), que consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, de acuerdo con la importancia que tienen para la persona que las contiene. Según el autor citado, las necesidades fisiológicas y las de seguridad son las primeras que un individuo requiere satisfacer; entre estas los periodos de descanso y la remuneración que se percibe por el trabajo realizado son algunas de ellas; pues éstas permiten tener acceso a la alimentación, vivienda, transporte, vestimenta, educación y recreación que son aspectos vitales de carácter biosicológico para cualquier individuo.

Igualmente, Maslow (ob.cit) relacionó la satisfacción de las necesidades con la motivación hacia el logro, lo cual obviamente incide en el desempeño laboral pues si la remuneración que recibe un individuo por su trabajo no le es suficiente para cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad; entonces se produce la apatía en el trabajo con los efectos negativos que esto conlleva.

Siguiendo con el análisis de los ítems tres y cuatro relativos al indicador Estabilidad Laboral como factor de la necesidad de seguridad. En el caso del reactivo tres que indagó si el CIDA es un organismo que ofrece estabilidad laboral a sus empleados administrativos; los datos señalaron que doce (12=80%) de ellos contestaron con la opción Siempre y tres (3=20%) A veces. Con respecto al reactivo cuatro diseñado para investigar si el CIDA es un organismo que ofrece oportunidades de mejoramiento profesional a sus empleados administrativos para mantener su recurso humano, se obtuvo que

once (11=73%) respondieron Siempre y cuatro (4=27%) seleccionaron la alternativa A veces. Tabla 3. Figura 5.

Los resultados de los ítems relativos al indicador: Estabilidad laboral señalaron de manera general que el CIDA es un organismo que ofrece tanto estabilidad laboral como oportunidades para el mejoramiento profesional a sus empleados administrativos; lo cual según Maslow (ob.cit) constituyen parte de las necesidades primarias referidas a la seguridad y que también inciden en la motivación y el desempeño laboral.

De acuerdo con lo expuesto por el referido autor, los seres humanos tienden a suspender muchos deseos (como el de libertad) por mantener la estabilidad y la seguridad de una situación. Tal como la estabilidad laboral aunque ésta no esté acompañada de una buena remuneración; como es el presente caso en el cual los trabajadores administrativos del CIDA expresan que su remuneración no les permite cubrir sus necesidades fisiológicas pero que sin embargo la organización les ofrece estabilidad en su trabajo; aspecto importante en las actuales circunstancias socioeconómicas del país.

Desde esta perspectiva, se explica por qué las necesidades de seguridad se convierten en un factor importante cuando las necesidades fisiológicas no son satisfechas adecuadamente; e igualmente conduce a comprender las razones por las cuales la mayoría de las personas no se esfuerzan en actuar más allá del nivel de funcionamiento de seguridad. En otras palabras, considerando el caso de los trabajadores administrativos del CIDA, se puede decir que la estabilidad en el trabajo es más importante que la remuneración pues aunque ésta sea insuficiente aún se mantienen en la organización, aunque no con el rendimiento laboral esperado.

Tabla 3. Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores. Remuneración y Estabilidad laboral. Frecuencias y Porcentajes.

	Siempre		A veces		Nunca		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Ítem 1			4	27	11	73	100%
Ítem 2			2	13	13	87	100%
Ítem 3	12	80	3	20			100%
Ítem 4	11	73	4	27			100%

Nota: Escalante (2018)

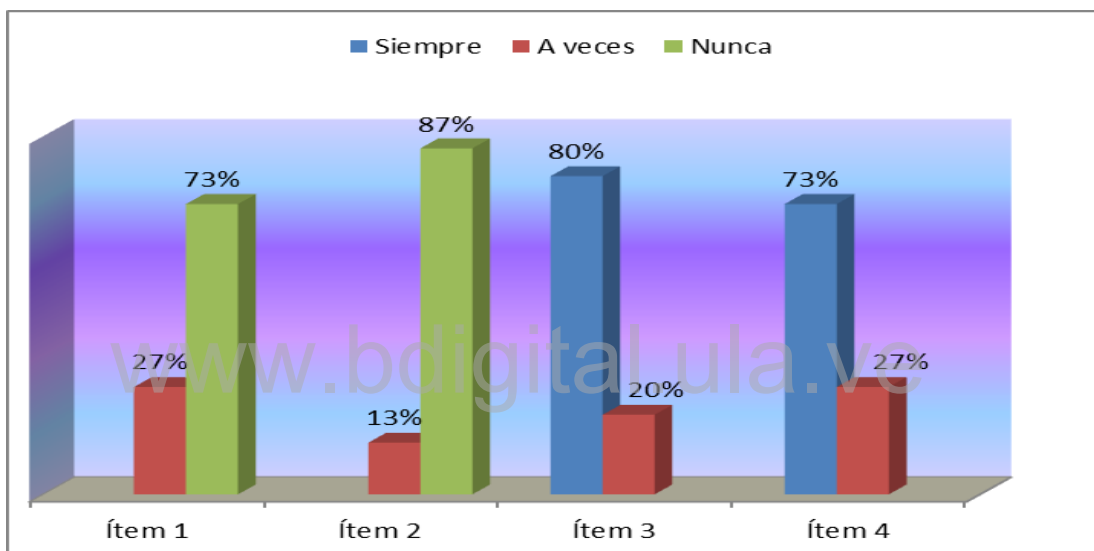


Figura 5. Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores. Remuneración y Estabilidad laboral. Porcentajes.

En cuanto a los indicadores Participación y Reconocimiento de la Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción; se diseñaron los ítems cinco, seis y siete para medir el indicador participación y los ítems ocho y nueve para el de Reconocimiento. En lo que respecta al ítem cinco, referido a sí la gerencia del CIDA informa a sus empleados administrativos las decisiones que se toman; los resultados mostraron que seis (6=40%) de los

encuestados contestaron con la opción *Siempre*, ocho (8=53%) *A veces* y uno (1=7%) *Nunca*. Tabla 4. Figura 6.

En tanto que el ítem seis indagó si la gerencia del CIDA les permite participar a sus empleados administrativos en las decisiones que se toman en la organización; los datos señalaron que tres (3= 20%) de los trabajadores respondieron con la alternativa *Siempre*, cinco (5= 33%) *A veces* y siete (7=47%) encuestados seleccionaron la opción *Nunca*. En cuanto al ítem siete que investigó si el CIDA permite a sus empleados administrativos ser miembros activos dentro de la organización para la toma de decisiones. (Cogestión), los resultados evidenciaron que tres (3=20%) de los empleados respondieron con la alternativa *Siempre*, cuatro (4=27%) contestaron *A veces* y ocho (8=53%) encuestados optaron por la etiqueta *Nunca*. Tabla 4. Figura 6.

Tales resultados señalaron que si bien la gerencia del CIDA informa a los empleados administrativos sobre las decisiones que allí se toman; no se les permite, generalmente, participar de ni de manera consultiva ni resolutive en tales decisiones; lo que podría estar incidiendo en el desempeño laboral de los empleados referidos dado que, de acuerdo con Maslow (1994), la participación en grupo corresponde a las necesidades sociales, las cuales están relacionadas con la vida social del individuo y conducen al individuo a la adaptación o no a lo social que también implica el aspecto laboral.

Es decir, en el CIDA los empleados administrativos no son consultados sobre las decisiones a tomar por la gerencia ni tampoco se les permite tomar decisiones particulares para resolver aspectos relacionados con sus funciones; por lo que no ven satisfechas sus necesidades sociales en cuanto a la participación consultiva y resolutive. En este sentido, cabe expresar que

todo individuo siente la necesidad de ser aceptado por el grupo social con el cual está involucrado. En el campo laboral los compañeros de trabajo suelen establecer lazos de solidaridad y corresponsabilidad sobre los logros alcanzados.

Al respecto, cabe expresar que si la gerencia de una organización solo informa a los empleados sobre las decisiones tomadas pero no les permite la participación en la toma de decisiones, al menos en los aspectos que a sus funciones conciernen, éstos no se sentirán parte de la organización y por ende no se identificarán con ella ni con los objetivos de la misma; todo lo cual redundará en la productividad general. En este sentido, Maslow (1994) ha expresado que los individuos sienten la necesidad de ser aceptados como miembro de un equipo organizado, de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Por su parte, Vroom (2005) expresó que cuando los individuos no ven satisfechas sus necesidades como resultado de su trabajo, estos pierden la motivación y por tanto su interés por una mayor productividad; pues la motivación es el factor clave para influir en los seres humanos para trabajar mejor. En el caso que ocupa este estudio, los trabajadores administrativos de CIDA al no ver satisfechas sus necesidades sociales, expresadas en la participación en la toma de las decisiones que les conciernen, solo se limitan a cumplir con lo que estrictamente le corresponde, no aportan valor a su desempeño pues no se sienten parte integral de la organización. Por ende, es importante para el Clima Organizacional de cualquier empresa permitir a los empleados participar en la toma de decisiones para que se sientan identificados con la organización y sientan motivación a ser más productivos.

En lo que respecta al indicador Reconocimiento, se diseñaron los reactivos ocho y nueve. El ítem ocho se refirió a si los trabajadores administrativos reciben reconocimiento verbal o escrito por parte de la gerencia del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones; y los datos mostraron que tres (3=20%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, tres (3=20%) *A veces* y nueve (9=60%) *Nunca*. En cuanto al ítem nueve que indagó si los trabajadores administrativos reciben reconocimiento verbal por parte de sus compañeros del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones; los datos señalaron que dos (2=13%) de los empleados seleccionaron la alternativa *Siempre*, once (11=73%) contestaron *A veces* y dos (2 =13%) respondieron *Nunca*. Tabla 4. Figura 6. Los resultados de estos ítems evidencian que la mayoría de los encuestados expresaron que la gerencia del CIDA, no les ofrece reconocimiento verbal o escrito alguno por el buen desempeño de su labor; pero sí reciben dicho reconocimiento verbal por parte de sus compañeros de trabajo. Al respecto, Vásquez (2014) ha manifestado que:

El reconocimiento verbal, el cual debe ser breve, sincero, cálido y oportuno, felicitar o dar las gracias o simplemente decir algo alentador como *muy bien*, un toque afectuoso en el hombro, una palmada o un gesto de aprobación a los empleados puede ayudar a que actúen de manera constructiva además, de percibir que son tomados en serio, así como lo que hacen se toma en cuenta, además, que se nota lo que hacen, de modo que se ha de felicitar a los empleados cuando se desempeñaron de forma aceptable. (p. 13).

Es decir, que los reconocimientos no necesariamente tienen que ser de carácter económico; éstos bien puede ser verbales o escritos pues éstos, según Maslow (1994) constituyen parte de las necesidades de estima del otro, la cuales se alcanzan primero que las de estimación propia, pues

generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio; lo que significa que la autoestima depende de la estima, el reconocimiento que otros tienen con respecto a la persona. Por ende, si un trabajador percibe que su buen desempeño no es reconocido en modo alguno irá perdiendo el interés y su productividad irá disminuyendo; por tanto es importante reconocer el trabajo de los trabajadores que se destaquen para establecer que la conducta que se va recompensar o a elogiar es el desempeño sobresaliente.

Tabla 4. Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores: Participación y Reconocimiento. Frecuencias y Porcentajes.

	Siempre		A veces		Nunca		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Ítem 5	6	40	8	53	1	7	100%
Ítem 6	3	20	5	33	7	47	100%
Ítem 7	3	20	4	27	8	53	100%
Ítem 8	3	20	3	20	9	60	100%
Ítem 9	2	13	11	73	2	13	100%

Nota: Escalante (2018)

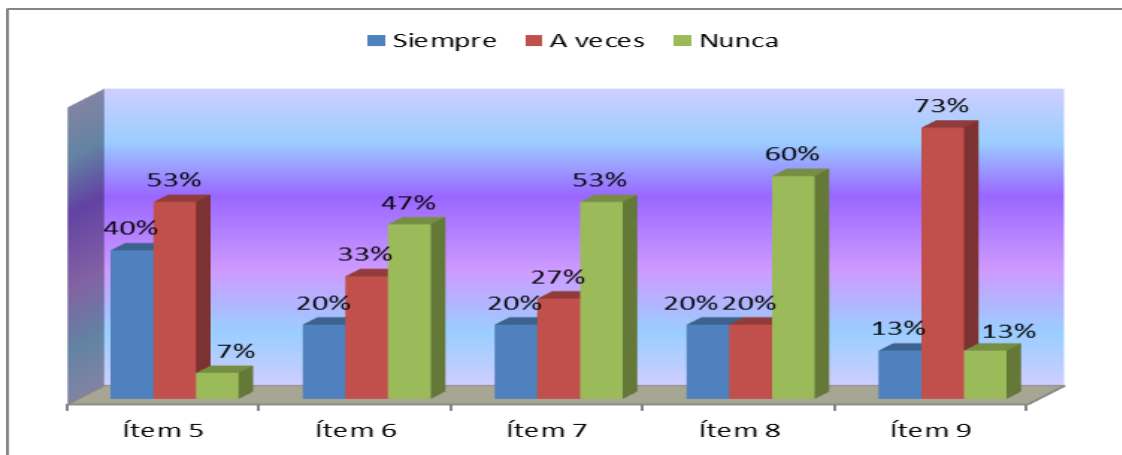


Figura 6. Variable: Personal administrativo. Dimensión: Percepción. Indicadores: Participación y Reconocimiento. Porcentajes.

En este orden temático, se procede con el análisis de los datos relacionados con la Variable: Clima Organizacional, Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación; aportados por los ítems del diez al quince. En este sentido, se diseñaron los reactivos diez y once referidos al indicador Liderazgo como factor que incide en el desempeño laboral. En lo concerniente al ítem diez que indagó si la gerencia del CIDA manifiesta confianza en sus empleados. Los datos manifestaron que cuatro (4=27%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre* y once (11=73%) *A veces*. En tanto, que en el ítem once que investigó si la gerencia del CIDA ofrecía apoyo a sus empleados en situaciones laborales y personales; cinco (5=33%) de los empleados contestaron *Siempre* y nueve (9=60%) *A veces*. Tabla 5, Figura 7.

Los datos aportados para el indicador liderazgo mostraron de manera general que el apoyo de la gerencia del CIDA a sus empleados en situaciones laborales y personales, no es un factor permanente. El apoyo de los líderes de la organización a sus empleados es muy importante para el desempeño laboral pues, según Litwin y Stinger (1978), citados en Brunet (2009), este es uno de los nueve factores del clima laboral y del cual depende en gran medida la productividad de una organización, por supuesto incide también en el desempeño laboral. En tal sentido, los referidos autores manifestaron que Liderazgo y la capacidad de éste para la resolución de problemas generan confianza en los trabajadores; tan es así que según Robbins (2013) “el liderazgo es la habilidad, de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto”. (p. 369).

En otros términos, un gerente que no es capaz de apoyar de manera permanente a sus empleados o solventar un problema ocasionado por la interacción laboral pierde el respeto de sus colaboradores y éstos percibirán

tanto falta de liderazgo como inseguridad, pues no estarán seguros de estar protegidos ante cualquier adversidad laboral, menos aún de lograr que sus empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales; todo lo cual incide negativamente en el desempeño de los empleados y en el Clima de la Organización.

En esta misma secuencia, se presentan los datos recabados en relación con el indicador Trabajo en equipo y para el cual se plantearon los ítems doce y trece. En el primer caso se inquirió sobre si el personal administrativo del CIDA trabaja en equipo; los hallazgos revelaron que seis (6=40%) de los encuestados se manifestaron con la opción *Siempre* y más de la mitad de los empleados, ocho (8=53%) respondieron con la opción *A veces*. Con relación al ítem trece referido a si los miembros del personal administrativo del CIDA colaboran con aquellos compañeros que por una eventualidad no pueden cumplir con sus funciones; los datos arrojaron como resultados que cinco (5=33%) de los empleados respondieron con la alternativa *Siempre*, nueve (9=60%) *A veces* y solo uno (1=7%) *Nunca*. Tabla 5, figura 7.

Los resultados sobre el indicador Trabajo en equipo indicaron que en general esto se produce solo en ocasiones, lo cual obviamente influye en el logro de los objetivos del CIDA como organización de carácter científico-educativo un aspecto que debe ser permanente y continuo. Además, se debe destacar que el trabajo en equipo es uno de los valores fundamentales en toda institución u organización y como tal constituye un elemento fundamental para el logro de un buen Clima Organizacional.

Al respecto, Palomo (2011) expuso que el trabajo en equipo permite el logro de los objetivos organizacionales, facilita la labor en las tareas complejas, propicia el sentido de corresponsabilidad, promueve la

comunicación efectiva y contribuye al desarrollo de valores como la solidaridad y el respeto tanto para con los compañeros como para con los superiores; dado que sus opiniones y decisiones se ven fortalecidas al contar con el apoyo de un conjunto de personas comprometidas de la misma manera.

Además; según Palomo (ob.cit), los trabajadores al verse involucrados en las decisiones y acciones que la organización emprenderá, se sienten parte integral de la misma y desarrollan sentido de identidad; todo lo cual conduce a un mayor nivel de la calidad en la productividad general, tanto de manera particular como colectiva. Por su parte, Jaramillo (2012) ha manifestado que la fortaleza de un equipo y su cohesión se manifiestan en la solidaridad y el sentido de pertenencia que expresan sus integrantes. “Cuanta más cohesión existe, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona, sino para todo el equipo involucrado” (p. 4); y en general para la organización.

En suma cabe decir que en el CIDA se debe fomentar con mayor énfasis el trabajo en equipos a fin de que sus trabajadores se comprometan con el logro de los objetivos de esta organización científico-educativa, se desarrollen los valores propuestos y se cumpla con la Visión y la Misión para la cual fue creada, al integrar a todo el personal en la planificación, organización y desarrollo del proceso laboral como un equipo de alto desempeño.

En este mismo orden de ideas relacionadas con la variable Clima Organizacional: Dimensión: Desempeño Laboral se prosigue con los reactivos del Indicador: Comunicación; en tal caso se diseñaron dos ítems. El

reactivo catorce inquirió sobre sí la comunicación interna en el CIDA se basaba en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas. Los datos señalaron que cinco (5=33%) de los empleados contestaron con la opción *Siempre*, una mayoría de nueve (9=60%) trabajadores respondieron con la opción *A veces* y solo uno (1=7%) *Nunca*. Similarmente, ocurrió con los resultados del ítem quince que indagó sobre sí La comunicación interna en el CIDA incidía en la motivación de los trabajadores para desempeñar mejor sus labores, pues cuatro (4=27%) de los encuestados respondieron *Siempre*, una mayoría de diez (10=67%) *A veces* y uno (1=7%) *Nunca*. Tabla 5, figura 7.

Los resultados de ambos ítems, indicaron de manera general que la comunicación en el CIDA no es óptima, pues solo *A veces* la gerencia es flexible y motiva a los empleados hacia un mejor desempeño. Lo cual es congruente con los resultados obtenidos hasta ahora, pues si bien el liderazgo del CIDA ofrece apoyo a sus empleados en situaciones de dificultades laborales o personales; no existe un verdadero y permanente trabajo en equipo que facilite la comunicación efectiva y continua entre los trabajadores; por lo que tampoco existe motivación alguna para mejorar ni el desempeño actual que evidencian los trabajadores ni el Clima Organizacional del CIDA y que consiste el problema de la presente investigación.

Se debe entender que la comunicación es la base fundamental de toda interacción humana en todos los contextos, si ésta no se produce de manera efectiva, permanente y continua aspectos vitales de una organización se ven vulnerados pues sin comunicación no se puede establecer relación interpersonal alguna, no hay liderazgo que se sostenga, no se puede promover algún valor, no hay forma alguna de participación, ni equipo que

funcione, ni factor motivante que pueda influir positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores y por ende el clima organizacional, en tales circunstancias sería hasta nocivo.

La importancia de la comunicación en el Clima Organizacional es tal que, Armas (2014) ha manifestado que “la comunicación existe como elemento globalizador de información es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, este incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad”. (p.20).

En otros términos, ésta favorece dicho clima; pues permite informar, explicar y compartir normas que constituyen aspectos relevantes de la organización tales como: los objetivos y valores. Además de contribuir a desarrollar los procesos labores cotidianos sin inconvenientes; lo que a su vez propicia las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización, el trabajo colaborativo; entre otros y en conjunto todos interactúan como agentes motivantes para el desempeño laboral.

Del mismo modo, si se considera la Teoría de Maslow (1994) sobre las necesidades humanas, sin comunicación las necesidades sociales de afiliación o pertenencia a un grupo, de interacción con los pares no podrían ser satisfechas. En pocas palabras, la comunicación es el factor fundamental de desarrollo social en general; tan es así que la sociedad global se sustenta en la comunicación.

Tabla 5. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación. Frecuencias y Porcentajes.

	Siempre		A veces		Nunca		Total %
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Ítem 10	4	27	11	73			100%
Ítem 11	5	33	9	60	1	7	100%
Ítem 12	6	40	8	53			100%
Ítem 13	5	33	9	60	1	7	100%
Ítem 14	5	33	9	60	1	7	100%
Ítem 15	4	27	10	67	1	7	100%

Nota: Escalante 2018

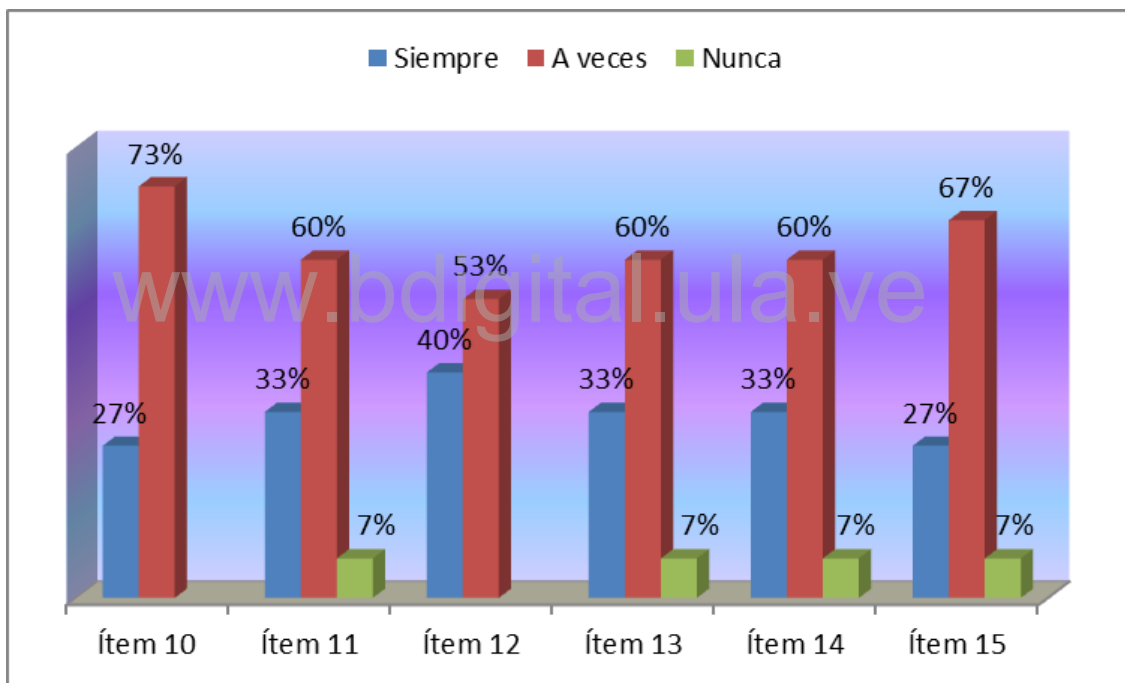


Figura 7. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación. Porcentajes.

En esta secuencia, se continúa con los indicadores Interrelaciones, presión laboral, competencias, para los cuales se diseñaron los ítems desde el dieciséis al veintiuno. Con respecto al reactivo dieciséis planteado para

inquirir si en el CIDA existe una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común por parte de la gerencia hacia los empleados administrativos y viceversa, los resultados señalaron que cuatro (4=27%) de los encuestados contestaron con la alternativa *Siempre*, y una mayoría de once (11=73%) de los empleados seleccionaron la alternativa *A veces*. Por otro lado, los datos del Ítem diecisiete, planteado para indagar si en el CIDA el trato entre los empleados y la gerencia es amable y cordial, permitiendo trabajar juntos en armonía y lograr resultados; mostraron que la mayoría, doce (12=80), de los encuestados respondieron con la etiqueta *Siempre* y solo tres (3=20%) *A veces*. Tabla 6, figura 8.

Tales resultados indicaron que en el CIDA las relaciones interpersonales son buenas tanto entre gerentes y empleados como entre los empleados entre sí; lo cual propicia un buen Clima Organizacional y por ende contribuye a mejorar el desempeño laboral. De acuerdo con Romero (2015), las buenas relaciones interpersonales influyen en el rendimiento laboral; pues no solo fomentan el trabajo en equipo sino que también facilitan la resolución de conflictos contribuyendo al mejoramiento del desempeño laboral.

Según Romero (ob.cit) las actitudes empáticas, cordiales, sinceras, positivas y asertivas caracterizan las buenas relaciones y propician la amistad, solidaridad, el respeto, y lazos afectivos que se constituyen en factores motivantes para mantenerse en un equipo, una organización y desempeñarse con altos niveles de calidad. Un Clima Organizacional en el cual las interrelaciones personales son buenas fácilmente solucionaría cualquier aspecto que lo estuviera perturbando.

En lo que concierne al indicador presión laboral, se plantearon los reactivos dieciocho y diecinueve. El primer caso, indagó si en el CIDA existe una atmosfera de presión sobre los empleados administrativos para cumplir con los objetivos de la Fundación; se halló que una mayoría de trece (13=87%) de los empleados respondieron *A veces* y solo dos (2=13) *Nunca*. En relación con el ítem diecinueve, planteado para inquirir si los empleados sentían estrés en el desempeño de sus funciones en el CIDA; los datos indicaron que seis de los encuestados respondieron *A veces* y una mayoría de nueve (9= 60%) *Nunca*. Tabla 6, figura 8. De acuerdo con Ibarido, Portillo y Nuñez (2017):

En la actualidad una de las grandes preocupaciones dentro de las organizaciones, se da por el incremento en el nivel de estrés, en el cual laboran sus empleados y que afecta directamente en su condición de salud, en su actitud y en su nivel de desempeño. (p. 2)

Es decir, un Clima Organizacional en el cual el estrés sea un factor constante el desempeño laboral no es el óptimo. No obstante, los resultados de los ítems dieciocho y diecinueve mostraron que en términos generales en el CIDA los empleados administrativos no se sienten presionados en su trabajo. Es decir, el estrés no es un factor que pueda incidir en el desempeño laboral de los empleados del CIDA. Lo cual, coincide con los resultados de los ítems dieciocho y diecinueve al señalar que en la organización de estudio las relaciones interpersonales son buenas lo que propicia un clima armónico y en tal caso el estrés no tiene cabida. Es decir, en el CIDA los empleados laboran en un Clima Organizacional sin altos niveles de estrés laboral.

Siguiendo con el indicador Competencias el ítem veinte investigó si las funciones que los trabajadores cumplen en el CIDA se corresponden con sus competencias laborales según la descripción del cargo que ocupa; once

(11=73%) de los trabajadores respondió *Siempre* y cuatro (4=27%) *A veces*. Por su lado el ítem veintiuno inquirió sobre sí en el CIDA se articula el trabajo del personal administrativo en función del perfil profesional (conocimientos, habilidades y actitudes) para maximizar la productividad en cada puesto de trabajo; los datos señalaron que seis de los (6=40%) empleados respondió con la opción *Siempre* y nueve (9= 60%) *A veces*. Tabla 6, figura 8.

Tales resultados indicaron que en términos generales en el CIDA cada empleado cumple funciones en función de sus competencias, en correspondencia con la descripción del cargo que ocupa y el perfil profesional de cada quien. Lo cual se corresponde con lo planteado por Robbins (2004) quien planteó que la especialización o división del trabajo es importante ya que esta permite asignarle a cada miembro sus funciones y responsabilidades en virtud de sus competencias, de la descripción del cargo que ocupa; pues la productividad, eficacia, eficiencia y, en general, el éxito de la organización depende de que los trabajadores se especialicen en funciones bien delimitadas, en lugar de cumplir actividades generales.

En tal sentido, puede decirse que si cada empleado cumple funciones en correspondencia con sus competencias laborales, el trabajo debe ser eficiente y el clima laboral estaría en armonía con los fines de la organización y las capacidades del personal, evitando así factores perturbadores como el estrés que se genera al asignar tareas a un personal sin la debida competencias para cumplirla; pues cada función es cumplida por un especialista en el área respectiva.

Tabla 6. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Interrelaciones, presión laboral, competencias. Frecuencias y Porcentajes.

	Siempre		A veces		Nunca		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Ítem 16	4	27	11	73			100%
Ítem 17	12	80	3	20			100%
Ítem 18			13	87	2	13	100%
Ítem 19			6	40	9	60	100%
Ítem 20	11	73	4	27			100%
Ítem 21	6	40	9	60			100%

Nota: Escalante 2018.

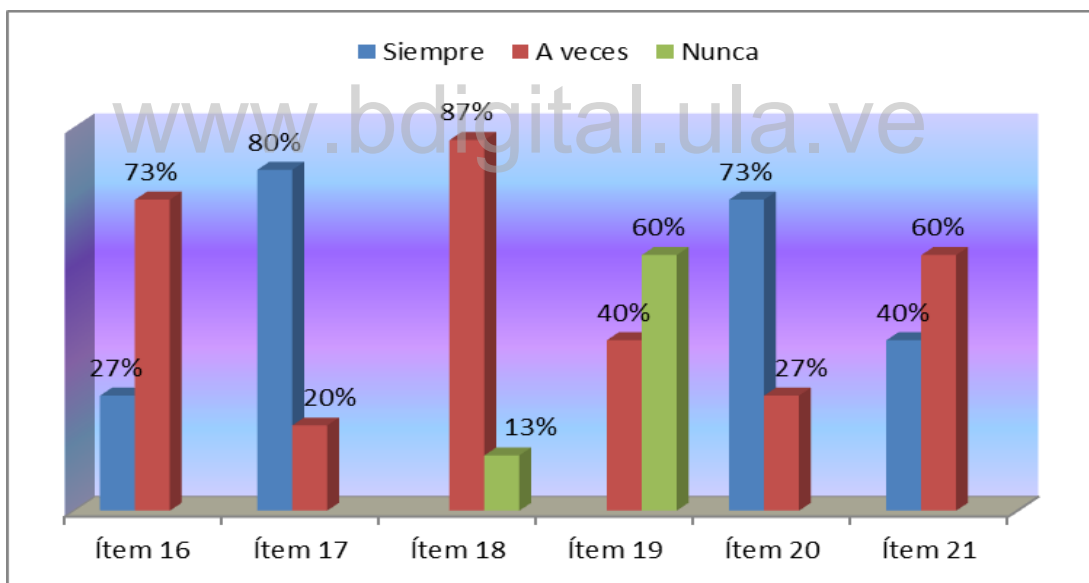


Figura 8. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Desempeño Laboral. Indicadores: Interrelaciones, presión laboral, competencias. Porcentajes.

En resumen, en cuanto a la relación Clima Organizacional y desempeño laboral, de acuerdo con los resultados obtenidos, en el CIDA el indiferente liderazgo ante los problemas generales de los empleados, la deficiente comunicación y el casi nulo trabajo en equipo son los factores que inciden negativamente en el rendimiento de los empleados y por ende en el logro de los objetivos de la organización.

En este orden de análisis sobre la Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Mecanismos organizacionales de motivación, se consideraron los indicadores: Bonificaciones, ajustes salariales, desarrollo profesional, actividades libres, mejoras ambientales los cuales se midieron con un ítem para cada uno. En cuanto a las bonificaciones, se planteó el ítem veintidós referido a si la gerencia del CIDA ofrece bonificaciones a sus empleados administrativos destacados en su desempeño laboral; los datos indicaron que siete (7=47%) de los empleados respondieron con la alternativa *Siempre*, cinco (5=33%) *A veces* y tres (3=20%) *Nunca*. Tabla 7, figura 9.

Estos resultados indicaron que el CIDA generalmente ofrece bonificaciones económicas a aquellos empleados que se destacan por su trabajo. Esto se corresponde con lo expuesto por Maslow (1994) en su Teoría motivacional y la pirámide de las necesidades humanas, cuando planteó que el ser humano requiere de reconocimiento por sus acciones y en tal sentido el hecho de que el CIDA ofrezca bonificaciones a aquellos empleados destacados no solo satisface la necesidad social de ser reconocido por sus acciones sino que también motiva el buen desempeño en los empleados y satisface las necesidades de autoestima. Además, la bonificación también es un factor motivante que a su vez contribuye a satisfacer las necesidades fisiológicas pues permite al trabajador invertir en una mejor calidad de vida.

Con respecto al Ítem veintitrés referido al indicador Ajuste salarial y que inquirió si El CIDA ofrece ajustes salariales a sus empleados administrativos destacados en el desempeño laboral; los datos señalaron que dos (2=13%) de los empleados contestaron con la opción *Siempre*, e igualmente dos (2=13%) *A veces*; en tanto que once (11= 73%), la mayoría de ellos respondieron con la alternativa *Nunca*. Tabla 7, figura 9.

Tales resultados indicaron que en el CIDA no se emplea el aumento salarial como mecanismo motivacional para los empleados. Lo cual podría explicarse en función de la actual situación socioeconómica del país que restringe mucho la posibilidad de que las organizaciones asuman políticas salariales por su cuenta; aun cuando se reconoce que éste es un factor de motivación para incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores y que contribuye a un buen Clima Organizacional.

En términos de Maslow (ob.cit) el salario es uno de los aspectos vinculados con la satisfacción de las necesidades fisiológicas, pues de éste depende la capacidad del individuo de cubrir los gastos relativos a alimentación, vivienda, salud, entre otros aspectos vitales para el ser humano.

Con respecto al indicador desarrollo profesional se propuso el Ítem veinticuatro referido a si en el CIDA ofrece cursos o talleres de perfeccionamiento para el desarrollo profesional de los empleados administrativos para evitar la fuga de talento humano; los resultados indicaron que dos (2=13%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, una mayoría de diez (10=67%) *A veces* y tres (3=20%) *Nunca*. Tales datos evidencian que, en términos generales, en el CIDA no se les ofrece oportunidades de actualización y mejoramiento profesional a los

empleados administrativos a través de talleres o cursos; lo cual en términos de Maslow (ob.cit) contribuiría a satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización de dichos trabajadores.

En cuanto a la relevancia de la actualización profesional en el Clima Organizacional, Apuy (2008) ha indicado que las realizaciones educativas y de carrera de las personas, son símbolos de éxito que satisfacen la necesidad de estimación. Además, en la actual sociedad global donde se premia el conocimiento, el desarrollo del talento humano, los sistemas de capacitación y educación, son cada vez más importantes pues la mayoría de los procesos laborales, incluyendo los administrativos, se llevan a cabo con el uso la tecnología. Además, los nuevos diseños estructurales en las organizaciones, incrementan los conocimientos de las personas, en referencia al perfil ocupacional y contribuyen a encauzar sus actitudes en el trabajo, hacia el mejoramiento profesional y personal; lo cual redundo en la eficiencia y eficacia de la organización y obviamente en el Clima Organizacional.

En lo que respecta al indicador Actividades libres, se diseñó el Ítem veinticinco referente a sí en el CIDA ofrece actividades libres al personal administrativo para compartir y recrearse como factor para satisfacer las necesidades fisiológicas de salud física y psicológica, además de las relativas a las sociales en cuanto a la participación en grupos con personas que tienen intereses comunes. Los datos recabados señalaron que dos (2=13%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, una mayoría de doce (12=80%) de los empleados contestaron con la alternativa *A veces* y solo uno (1=7%) *Nunca*. Tabla 7, figura 9.

Los datos arrojados por el ítem anterior evidenciaron que en el CIDA las actividades recreativas se producen solo en ocasiones, tal vez en fechas emblemáticas como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Esto indica que de algún modo los trabajadores del CIDA se reúnen para compartir momentos de esparcimiento, satisfaciendo tanto sus necesidades fisiológicas de salud física y psicológica, en cuanto a la recreación y descanso, como las sociales referidas a la interrelación con otras personas, la integración social y pertenencia a un grupo; de acuerdo a lo planteado por Maslow (1994). Cuando los compañeros de trabajo comparten actividades fuera del entorno laboral cohesionan los lazos de amistad, solidaridad, respeto que contribuyen a estructurar un Clima Organizacional sano y cordial.

Finalmente, se analizaron los datos recabados por Ítem veintiséis relacionado con el indicador Mejoras ambientales y que indagó sobre si en el CIDA se hacen mejoras ambientales para ofrecer un mejor entorno físico a los empleados donde se sientan cómodos. En tal sentido, se obtuvo que cuatro (4=27%) de los trabajadores respondieron con la opción *Siempre*, nueve (9=60%) *A veces* y solo uno (1=7%) *Nunca*. Tabla 7, figura 9. Estos datos evidencian que en términos generales el ambiente físico del CIDA es A veces satisfactorio, lo cual indica que algunos aspectos del mismo deben mejorarse. Cabría investigar posteriormente cuáles son tales aspectos, pero en el presente caso eso no consistió en el objetivo de la investigación.

En cuanto a la importancia del espacio físico en el entorno laboral Litwin y Stinger (1978), citados en Brunet (2009), expresaron que la forma como está diseñada la estructura física de la organización incide en el desempeño de los trabajadores y obviamente en el Clima de la misma.

Igualmente, Apuy (2008) expuso que factores de tipo ambiental como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo. Las condiciones físicas de la infraestructura, debe reunir un contexto favorable, que facilite el trabajo de los empleados y sea seguro para la salud tanto física como psicológica.

Más aun, según Apuy (ob.cit), se ha comprobado con algunas pruebas realizadas en los diseños del espacio que aspectos como el acceso, la comodidad y la flexibilidad de los empleados, ejercen un influjo positivo en la motivación y la productividad laboral, cuando las condiciones laborales no son apropiadas genera “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos y por ende en el Clima Organizacional; de allí la relevancia del espacio físico laboral.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 7. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Mecanismos organizacionales de motivación. Indicadores: Bonificaciones, ajustes salariales, desarrollo profesional, actividades libres, mejoras ambientales. Frecuencias y Porcentajes.

	Siempre		A veces		Nunca		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Ítem 22	7	47	5	33	3	20	100%
Ítem 23	2	13	2	13	11	73	100%
Ítem 24	2	13	10	67	3	20	100%
Ítem 25	2	13	12	80	1	7	100%
Ítem 26	4	27	9	60	1	7	100%

Nota: Escalante (2018).

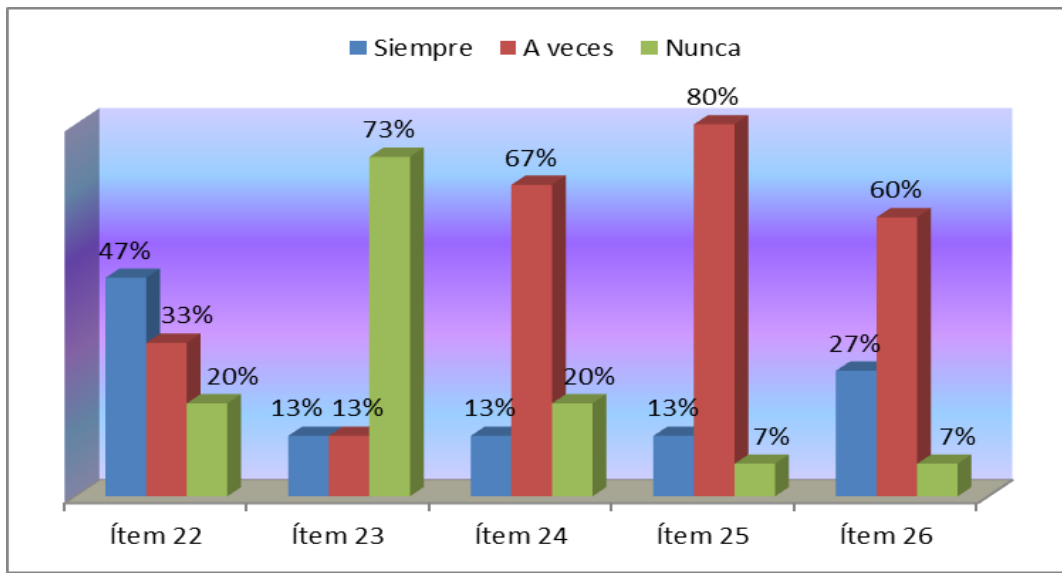


Figura 9. Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Mecanismos Laboral. Indicadores: Bonificaciones, ajustes salariales, desarrollo profesional, actividades libres, mejoras ambientales. Porcentajes.

Cabe finalizar este análisis expresando que el Clima Organizacional es un tópico que debe ser considerado con mayor responsabilidad por la Gerencia del CIDA, pues son múltiples los factores y motivos que influyen en la calidad del desempeño del trabajador, por ende en la productividad. En este sentido se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización y eso se logra evaluando los diferentes aspectos del Clima Organizacional, habida cuenta que éste consiste en un conjunto de características objetivas y permanentes de la organización que la dotan de cierta personalidad e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los personas que la integran.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones se derivan del análisis de los datos recabados y se deben corresponder con los objetivos de la investigación respondiendo así a las interrogantes planteadas.

En primer orden, en relación con el objetivo referido a “Explorar la percepción que tiene el Personal Administrativo con respecto al Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, (CIDA), se puede concluir que el referido personal percibe que hay aspectos del Clima Organizacional que se deben mejorar. Tal es el caso del salario que no es suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades básicas de dichos trabajadores.

Aunque se debe considerar que ese es un aspecto que actualmente está afectando a la mayoría de las organizaciones o empresas en el país dada las condiciones socio-económicas nacionales que dificultan mantener una política empresarial de mejoras salariales que cubra satisfactoriamente los requerimientos generales de los empleados en una sociedad sana y democrática. Pese a que los trabajadores administrativos del CIDA consideran sus salarios insuficientes, manifestaron que dicha organización ofrece estabilidad laboral y tal vez ese sea el motivo por el cual aún se mantienen allí, pues al menos perciben medianamente satisfechas sus necesidades de seguridad.

Del mismo modo, los trabajadores perciben que solo son informados de las decisiones que se toman en CIDA, pero que no tienen participación alguna en ellas, lo cual incide en el sentido de identidad hacia la organización pues sienten que no forman parte integral de la misma pues no participan ni de manera consultiva ni de forma resolutive en las decisiones de la organización.

Por otra parte, el reconocimiento verbal o escrito por parte de la Gerencia por el desempeño laboral destacado, no es la norma. Esto pudiera estar generando insatisfacción en cuanto a las necesidades sociales de pertenencia a un grupo y estima con relación a la falta de reconocimiento por el buen desempeño en las funciones cumplidas; provocando a su vez apatía en el trabajo y por ende bajos niveles de productividad, eficiencia y eficacia en el mismo. Por ende, no se estarían logrando los objetivos propuestos por la organización; todo lo cual incide negativamente en el Clima Organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”.

Con respecto al segundo objetivo concerniente a identificar los factores del Clima Organizacional que inciden en el desempeño laboral del Personal Administrativo del CIDA; a la luz de los resultados obtenidos se puede concluir que el liderazgo en la referida organización no ofrece un respaldo permanente a los trabajadores en situaciones laborales y familiares. Similarmente, los trabajadores consideran el trabajo equipo en no es una constante en dicha organización y la comunicación de la gerencia hacia el personal cumple generalmente una función informativa, aunque es cordial y amable; pero entre los empleados es buena. Con respecto a las interrelaciones personales se puede concluir que éstas también son buenas pues son empáticas, cordiales y existe solidaridad entre los empleados. Del

mismo modo, se puede decir que en el CIDA el estrés laboral no es un factor que incida en el desempeño laboral pues, de acuerdo con los resultados, los trabajadores no sienten estrés alguno en sus funciones; tal vez debido al hecho de que cada quien está cumpliendo funciones de acuerdo con sus competencias profesionales en correspondencia con la descripción del cargo que ocupa.

En cuanto a los mecanismos para configurar el Clima Organizacional que emplea la gerencia de CIDA, se tiene que esta organización ofrece bonificaciones a sus trabajadores más destacados laboralmente; lo cual sin duda es un buen motivo para mejorar el desempeño en el trabajo y sentir que de algún modo se reconoce el esfuerzo por cumplir de manera óptima las funciones que se les asigne, aunque no sea un reconocimiento frecuente pues los bonos por desempeño generalmente se asignan anualmente. Por otra parte, estas bonificaciones compensan en algo el hecho de que el CIDA no realiza ajustes salariales en función del referido desempeño, pues como ya se dijo hay factores socioeconómicos en el país que dificultan el ajuste de salario por desempeño laboral como política interna de la organización.

En este mismo orden de ideas, en el CIDA tampoco se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional para los empleados administrativos, lo que limita el nivel del desempeño de los trabajadores pues en una sociedad donde el conocimiento actualizado es un activo importante dado que las innovaciones en tecnología y estructura organizacional se están produciendo con rapidez; y mantener un personal desactualizado no contribuye en nada al logro de los objetivos de la organización y mucho menos a optimizar el Clima Organizacional que en resumida cuenta es producto de las interacciones personales y laborales de los miembros de

cualquier empresa con las circunstancias internas y externas de cualquier organización.

Igualmente, los resultados obtenidos permiten concluir que las actividades recreativas y de compartir son esporádicas; lo que tampoco propicia un clima óptimo en el CIDA; quizás debido también a los salarios insuficientes y al poco trabajo en equipo que se realiza en dicha institución; factores que estén incidiendo en la cohesión definitiva de los trabajadores. Finalmente, también se puede concluir que en términos generales el ambiente físico de trabajo, la estructura material de la organización es cómoda, agradable y facilita el desempeño de los trabajadores.

En síntesis, los aspectos que están incidiendo negativamente en el desempeño laboral y por ende en el Clima Organizacional del CIDA, se relacionan básicamente con el salario, el reconocimiento constante de manera verbal o escrita por el buen desempeño, la comunicación que no cumple una función socializadora propiamente dicha, la nula participación de los empleados en la toma de decisiones, la poca frecuencia de trabajo en equipo y la falta absoluta de oportunidades para el desarrollo profesional. En suma, con cierta dosis de esfuerzo por parte tanto de la Gerencia como del personal del CIDA, se optimizaría el Clima de dicha organización y seguramente se lograrían los dignos propósitos para los cuales fue creada.

RECOMENDACIÓN

En virtud de las conclusiones expuestas es propio plantear alguna recomendación para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” de Mérida. En términos generales, se recomienda diseñar un plan de acción para mejorar sustancialmente el Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Fundación. Dicho plan de acción debe enfocarse en el logro de objetivos reales y factibles como Diseñar una Jornadas de Actualización sobre: Importancia del Clima Organizacional, liderazgo, comunicación efectiva e interrelaciones personales, trabajo en equipo e innovaciones tecnológicas en el trabajo administrativo. Tales Jornadas deben ser reconocidas por la Gerencia del CIDA para efectos de evaluación del desempeño.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

**TRABAJANDO CON BUEN CLIMA EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIONES
DE ASTRONOMÍA “FRANCISCO DUARTE” DE MÉRIDA**



INTRODUCCIÓN

Las modernas tendencias en Administración se están enfocando hacia el manejo del recurso humano como el principal activo de las organizaciones por lo que aportan no solo desde el punto de vista productivo sino también desde lo organizacional; pues son las personas las que le conceden vida propia, imagen y personalidad a cualquier empresa, institución u organización. La dinámica socio laboral que se establece a lo interno de las organizaciones es un proceso continuo y permanente que se vincula con toda la estructura organizacional y la labor diaria de cada uno de los miembros de éstas.

En este sentido, una organización refleja calidad y competitividad en los servicios que ofrece, en la medida en que los individuos que la componen desempeñen sus funciones en un entorno laboral que permita y favorezca la consecución de altos estándares de productividad, eficacia y servicio. En conjunto, gerentes y empleados constituyen un colectivo cuyas conductas perfilan la naturaleza de la organización como ente socio productivo, y parte esencial de ésta es el Clima Organizacional entendido como el conjunto de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, a partir de la convivencia diaria con otras personas con intereses afines.

Tal interacción cotidiana influye tanto en la conducta como en el desempeño de las personas y por ende en el logro de los objetivos de las organizaciones; pues dichas relaciones van construyendo una forma de actuar individual, grupal y estructural que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

Concretamente, el Clima Organizacional consiste en un conjunto de características objetivas y medibles del ambiente físico y psicológico del entorno laboral que impacta tanto en la conducta de los trabajadores como en el éxito de la organización; de allí la importancia de estudiar tales características a fin de establecer cuáles aspectos inciden positiva o negativamente en el rendimiento laboral y por ende en la productividad. Esto obviamente precisa estudiar los factores laborales físicos y psicológicos que provocan determinado desempeño a fin de buscar medidas estratégicas para reforzar aquellos que favorecen un buen desempeño y minimizar los que propician una conducta de los trabajadores contraria a la esperada.

En este sentido, cabe manifestar que diversas son las teorías que enfatizan la relevancia del Clima Organizacional y su impacto en la motivación del trabajador hacia el cumplimiento de sus funciones, así como en la eficacia y eficiencia general de la organización. Propiciar un buen Clima Organizacional corresponde, en primera instancia, a la alta gerencia que con su liderazgo y sus sistemas de gestión proporciona las debidas condiciones para un clima laboral. Además, mejorar el clima laboral debe constituir parte de las políticas de recursos humanos y para ello se precisan acciones definidas acorde con la situación de cada organización.

Al respecto, se plantea el siguiente plan de acciones para mejorar los aspectos relativos al liderazgo, comunicación interrelaciones personales, participación, reconocimiento y trabajo en equipos; dado que estos factores están impactando de manera inapropiada el Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, estado Mérida; e incidiendo en el logro de los objetivos científicos-académicos de la misma.

**Plan de acciones para el Proyecto: Trabajando con Buen Clima en el
Departamento Administrativo de la Fundación Centro De
Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Edo Mérida.**

Objetivo General

Propulsar un cambio significativo en el Clima Organizacional del Departamento Administrativo de la Fundación Centro De Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” (CIDA) de Mérida a través de talleres y jornadas de convivencia que conduzca a altos estándares de desempeño laboral para el logro de los objetivos de dicha organización.

Objetivos Específicos

Sensibilizar a la gerencia y empleados del Departamento Administrativo de la Fundación Centro De Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” de Mérida, sobre la importancia del Clima Organizacional.

Describir los factores que impactan positiva y negativamente en el Clima Organizacional.

Explicar las características de un buen Clima Organizacional.

Analizar la relevancia del Clima Organizacional en el logro de los objetivos de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” de Mérida

Importancia del Clima Organizacional



116

ACCIÓN N° 1. Taller sobre la importancia del Clima Organizacional.

Duración: 4 horas distribuidas en dos encuentros.

Horario: Viernes de 2.00 pm a 4pm.

Lugar: Salón de reuniones.

Responsable: Escalante Mayerí.

C.C.Reconocimiento

Objetivo General

Sensibilizar a la gerencia y empleados del Departamento Administrativo de la Fundación Centro De Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” de Mérida, sobre la relevancia del Clima Organizacional.

Tabla 8. Taller: Clima Organizacional

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
<p>Describir las Tendencias Emergentes sobre Gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestión por competencias - fortalecimiento de los procesos de recursos humanos. ❖ Gestión de la calidad. Competitividad – logística ❖ Desarrollo Humano. El capital humano como, el principal activo diferenciador estratégico sostenible en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición Multimedia ❖ Discusión dirigida 	<p>Laptop. Videobeam, Cornetas, acceso a la web.</p> <p>Montaño, J. (2013) Sobre las tendencias de la administración: Algunas reflexiones. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4897910.pdf.</p> <p>Serna, M. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3342252.pdf</p>
<p>Discutir la relación Clima Organizacional y productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definición de clima Laboral. ❖ Satisfacción laboral y Clima Organizacional ❖ Relación Clima laboral y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación audiovisual ❖ Debate 	



Nota: Escalante 2018



ACCIÓN N° 2. Taller: Los factores del Clima Organizacional.

Duración: 4 horas distribuidas en dos encuentros.


Horario: Viernes de 2.00 pm a 4pm.

Lugar: Salón de reuniones.


Responsable: Escalante, Mayerí.

Objetivo General: Describir los factores que impactan positiva y negativamente en el Clima Organizacional.

Tabla 9. Taller: Factores del Clima Organizacional

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
Definir los factores del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definición de: Estructura, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión de conocimientos previos ❖ Mapa mental ❖ Exposición multimedia ❖ Discusión dirigida 	<p>Laptop, Videobeam, cornetas, Conexión a la web.</p> <p>Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional , Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos ...Disponible en: repository.unad.edu.co/</p> <p>Apuy, L. (2013) Factores del Clima Organizacional . Disponible en: repositorio.uned.ac.cr/reuned</p>
Explicar las características de cada uno de los factores del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tipos de Liderazgo ❖ Funciones de la Comunicación ❖ Clases de Relaciones Interpersonales ❖ Formas de Reconocimiento laboral ❖ Función del Trabajo en equipo ❖ Tipos de Participación ❖ Mecanismos de desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación digital. 	 <p>Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía "Francisco Duarte" de Mérida. Departamento Administrativo</p> <p>Jefe vs. Lider</p> <p>Facilitadora: Escalante, Mayeri</p>

Continuación: Tabla 9

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
Establecer la incidencia de los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral	❖ Incidencia Positiva ❖ Incidencia Negativa	❖ Mapa mental ❖ Presentación audiovisual ❖ Discusión dirigida ❖ Preguntas generadoras	
Describir las condiciones de un buen Clima Organizacional.	❖ Condiciones necesarias para un buen Clima Organizacional	❖ Dramatización ❖ Resumen oral por parte de los participantes	Escenografía de una oficina

Nota: Escalante 2018



ACCIÓN N° 3. Taller: ¿Cómo lograr un buen Clima Organizacional?

Duración: 4 horas distribuidas en dos encuentros

Horario: Viernes de 2.00 pm a 4pm

Lugar: Salón de reuniones.

Responsable: Escalante, Mayerí.

Objetivo General: Explicar las características de un buen Clima Organizacional.

Tabla 10. Características de un buen Clima Organizacional

Objetivos Específicos	Contenido	Estrategias	Recursos
<p>Describir las características de un buen Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Importancia de un buen, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, desarrollo profesional en el Clima Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mapa mental ❖ Preguntas generadoras ❖ Exposición multimedia ❖ Foro ❖ Presentación Video. 	<p>Laptop, Videobeam, cornetas. Conexión a la web. Video: El clima laboral: Disponible en : http://slideplayer.es/slide/10104593</p> 
<p>Las relaciones humanas factor esencial en un buen Clima Organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rol de las relaciones humanas en el convivir laboral ❖ Estrategias para propiciar buenas relaciones humanas ❖ Relación Relaciones humanas, comunicación y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Exposición en Realidad Aumentada ❖ Dramatización ❖ Discusión dirigida 	

Nota: Escalante 2018.

Acciones sugeridas para la Gerencia y la Administración de Recursos Humanos

- ❖ Generar espacios de participación e integración donde se ofrezca reconocimiento y feedback al buen desempeño, en los que se cuente con ambientes cordiales y favorecedores para la solución de conflictos y la consecución de un buen Clima Organizacional sin tensiones; a fin de contar con grupos eficaces que contribuyan a un buen Clima Organizacional con actitudes positivas y proactivas.
- ❖ Emplear las redes sociales para difundir recomendaciones mensuales sobre: ser solidario y buen compañero con sus colegas, mantener los buenos modales en su trato diario, evitar rumores, estar bien dispuesto hacia actividades laborales nuevas, no mezclar los problemas personales con el trabajo y viceversa; y el recordar constantemente que “Las buenas actitudes benefician a todos” .
- ❖ Desarrollar actividades recreativas de integración fuera de la oficina para lo cual se puede hacer uso de los espacios recreacionales que ofrece la Universidad de los Andes, a fin de propiciar la integración de equipos de trabajo basados en relaciones interpersonales cordiales y respetuosas; además de fortalecer el sentido de identidad con la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”. Tales actividades pueden programarse en conjunto con el personal y determinar la frecuencia de las mismas.
- ❖ Ofrecer reconocimiento escrito a los empleados con alto desempeño.
- ❖ Permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones que conciernan a sus funciones.
- ❖ Estar disponibles para escuchar las preocupaciones laborales de los empleados y las soluciones que proponga.

- ❖ Investigar conjuntamente con el personal formas de compensación no salariales (Préstamos, ayudas en casos de emergencia, obsequios en fechas emblemáticas (día del trabajador, del padre, madre y fin de año, entre otros), que puede asumir el CIDA sin afectar su presupuesto.
- ❖ Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional propiciando Talleres o Cursos que pueden ser facilitados por miembros del mismo personal o invitados de otras instituciones afines, con acreditación para fines de promoción.
- ❖ Facilitar la participación presencial o virtual del personal en eventos académicos locales, regionales, nacionales e internacionales relacionados con su área de trabajo.

Por último, estar consciente siempre que el recurso humano es mejor activo de toda organización y que su satisfacción laboral beneficia a todos y conduce al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Antúnez, Y. (2015). El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los empleados del área de caja de las Agencias de servicios Bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua. Universidad de Carabobo. Disponible en: 200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-16-10993.pdf.
- Armas, J. (2014). Comunicación interna y clima laboral. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Disponible en: biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf.
- Arano, R; Escudero, J y Delfín, L. (2016). El Origen Del Clima Organizacional , Desde Una Perspectiva de las Escuelas de la Administración: Una Aproximación. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>.
- Apuy, L. (2008). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela. Universidad Estatal a Distancia. Sistema de Estudios de Posgrado Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles. Costa Rica. Disponible en: repositorio.uned.ac.cr/reuned/.../Factores%20del%20clima%20organizacion%20.pdf
- Balestrini, M. (2014). Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación. Caracas. Caracas. Consultores Editores.

Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnostico y Consecuencias. México: Trillas.

Brunet, L. (2009). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.

Calderón, G; Álvarez, C y Naranjo, J. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones, un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Cuaderno de Administración. No 19. p: 225-254. Bogotá.

Chacón, V. (2015). Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones Cem, Ubicada en Chiquimula, Chiquimula. Trabajo Especial de Grado para Optar al Título Académico de Licenciada en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Chiavenato, I. (2014). Comportamiento Organizacional. México: Segunda edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

González, E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del estado Carabobo. Maestría en Administración del

Trabajo y Relaciones Laborales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2454/egonzalez.pdf?sequence=1>.

Hernández, R. (2010). Contribuciones al Análisis Estadístico: Coeficiente Cup y Cvc. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Hurtado, J. (2012). Metodología de la Investigación. Caracas, Editorial Sypal.

Ibardo, Y; Portillo, M y Núñez, A (2017) (2017) Estudio del Clima Organizacional y el Nivel de Estrés de los Trabajadores de los Juzgados Familiares Tradicionales de la Ciudad de Chihuahua. División de Estudios de Posgrado e Investigación. Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Chihuahua. México <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/3.01.pdf>

Jaramillo, R. (2012) Trabajo en Equipo. Subsecretaría De Administración Y Finanzas Dirección General De Recursos Humanos. Dirección General Adjunta de Administración del Servicio Profesional de Carrera y Capacitación. Departamento de capacitación y desarrollo de habilidades. México. Disponible en: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. Publicado en la Gaceta Oficial No 38.236 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 26 de julio de 2005.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. Publicado en la Gaceta Oficial No 6.076 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 30 de abril de 2012.

León, D y Díaz, E. (2013). Cultura y Clima Organizacional. Un Enfoque Multi-organizacional. Bogotá. Ed. UNIVERSITAS.

Maslow, A. (1994). Una teoría de la Motivación Humana. España, McKinsey & Company Ediciones.

Méndez, C. (2006). Clima Organizacional. Colombia, Bogotá: Universidad del Rosario.

Morales, J., Gaviria, E., Moya, M. y Cuadrado I. (2007). Psicología Social. 3era Ed., Editorial McGraw-Hill, España.

www.bdigital.ula.ve

Palomo, M. (2011). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (7ª ed.). Madrid: ESIC.

Parella, S y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3ra Edición. FUDEPEL. Caracas

Paz, A y Marín, S. (2014). Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales. Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Maestría en Administración de Negocios. Manizales. Disponible en: repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/.../CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf

Pelakais, C; Finol, M; Neuman, N; Carrasquero, E: García, J y Leal, M. (2012). El ABC de la Investigación. Un Encuentro con la Ciencia. Ed. Astro Data. Maracaibo. Venezuela.

Reglamento Parcial de Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras (2013), publicado en la Gaceta Oficial No 40.157 de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de abril de 2013.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2013), publicado en la Gaceta Oficial No 6.076 de la República Bolivariana de Venezuela, el 30 de abril de 2012.

Rivero, N. (2005). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo. Tesis Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Disponible en: [www.digital.ula.ve/produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600015FD.pdf](http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/600015FD.pdf).

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 15 Ed, NY. Pearson. Educación.

Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. Chile: Sexta Edición. Alfaomega grupo editor, s.a.

Romero, J. (2015). Análisis de los factores del Clima Organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores que laboran en una empresa del sector alimentos. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Maestría En Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Recuperado de:

tramriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1977/jromero.pdf?sequence=1

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Caracas. Ed Panapo.

Silva, J. (2014) Metodología de la Investigación. Elementos Básicos. Ediciones CO-BO. Caracas.

Suárez, M y Mujica, D. (2011). Investigación y proyectos Educativos. 2da Edición. Corporación MARCA. C.A. Caracas.

Tamayo, M. y Tamayo, M. (2012). El proceso de la investigación científica. Cuarta edición. Llmusa. Noriega Editores México.

Torres, E y Zegarra S. (2015) Clima Organizacional Y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la Ciudad Puno. Perú
Comuni@ción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, Vol. 6, Núm. 2, Julio-Diciembre, 2015, Pp. 5-14. Universidad Nacional del Altiplano. Disponible en: www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid...71682015000200001

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2012). Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ta. Edición. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vásquez, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. Revista Infoacceso, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/302895290_La_motivacion_de_los_empleados_en_bibliotecas_a_traves_de_la_teor%27ia_de_las_expectativaspublicationCoverPdf

Villarroel, Y. (2012). Análisis del Clima Organizacional en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente. Universidad de Oriente. Tesis de Grado. Disponible en: ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2379/1/tesis-VillarroelYolymar.pdf

Vroom, V. (2005). On the origins of expectancy theory. In Smith, K. G. y Hitt, M. A. (Eds.), Great minds in management: the process of theory development. Oxford: Oxford University Press.

Wigodski, J. (2004). Análisis del Clima Organizacional de Servicios Intensivos del Hospital Instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo, Región Metropolitana. Valdivia Chile: Tesis para optar al Grado de Enfermería.

Yovera (2013) Influencia del Clima Organizacional en el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área Administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY). Tesis de Grado para optar al título de Magister Scientiae en Administración de Negocios. Disponible en: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t21591.pdf>

ANEXOS

Anexo A



Instrumento de Recolección de Datos
República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado en Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humano y Gestión
Empresarial

www.bdigital.ula.ve

Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la
Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco
Duarte”, Mérida Estado Mérida

Autora: Mayeri Escalante

Mérida, mayo de 2018

Estimado colaborador; el presente instrumento se aplica con el propósito de recabar información sobre el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA) “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida.

Instrucciones Generales

- 1.- Lea cuidadosamente el cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una X la alternativa que se ajuste a la realidad que Ud. crea conveniente.
- 3.- Sólo debe marcar una alternativa.
- 4.- En las preguntas del formato tipo Likert se presentan tres alternativas:
 - 1) Siempre (S)
 - 3) Algunas Veces (AV)
 - 5) Nunca (CN)

Agradecida por su colaboración

Mayeri Escalante

Indicador	Nº ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
Remuneración	1	La remuneración que Ud. recibe por su trabajo en la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA), satisface sus necesidades básicas. (alimentación, vivienda, servicios, transporte)			
	2	La remuneración que Ud. recibe por su trabajo en el CIDA, le permite satisfacer sus necesidades recreativas. (paseos, vacaciones).			
Estabilidad Laboral	3	El CIDA es un organismo que ofrece estabilidad laboral a sus empleados administrativos.			
	4	El CIDA es un organismo que ofrece oportunidades de mejoramiento profesional a sus empleados administrativos para mantener su recurso humano.			
Participación	5	La gerencia del CIDA informa a sus empleados administrativos las decisiones que se toman.			
	6	La gerencia del CIDA les permite participa a sus empleados administrativos en las decisiones que se toman.			
	7	En el CIDA permite a sus empleados administrativos ser miembros activos dentro de la organización para la toma de decisiones. (Cogestión)			
Reconocimiento	8	Ud. recibe reconocimiento verbal o escrito por parte de la gerencia del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones			
	9	Ud. recibe reconocimiento verbal por parte de sus compañeros del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones			

Indicador	Nº Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
Liderazgo	10	La gerencia del CIDA manifiesta confianza en sus empleados			
	11	La gerencia del CIDA ofrece apoyo a sus empleados en situaciones laborales y personales			
Trabajo en equipo	12	El personal administrativo del CIDA trabaja en equipo			
	13	Los miembros del personal administrativo del CIDA colaboran con aquellos compañeros que por una eventualidad no pueden cumplir con sus funciones			
Comunicación	14	La comunicación interna en el CIDA se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas.			
	15	La comunicación interna en el CIDA incide en la motivación de los trabajadores			
Interrelaciones Personales	16	En el CIDA existe una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común por parte de la gerencia hacia los empleados administrativos y viceversa			
	17	En el CIDA el trato entre los empleados y la gerencia es amable y cordial, permitiendo trabajar juntos en armonía y lograr resultados			
Presión laboral	18	En el CIDA existe una atmósfera de presión sobre los empleados administrativos para cumplir con los objetivos de la Fundación			
	19	UD siente estrés en el desempeño de sus funciones en el CIDA			
Competencias	20	Las funciones que Ud cumple en el CIDA se corresponden con sus competencias laborales según la descripción del cargo que ocupa			
	21	En el CIDA se articula el trabajo del personal administrativo en función del perfil profesional (conocimientos, habilidades y actitudes) para maximizar la productividad en cada puesto de trabajo a fin de lograr la eficacia y eficiencia de la Fundación en la labor científica que desempeña			

Indicador	Nº Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
Bonificación	22	La gerencia del CIDA ofrece bonificaciones a sus empleados administrativos destacados en su desempeño laboral			
Ajuste salarial	23	El CIDA ofrece ajustes salariales a sus empleados administrativos destacados en el desempeño laboral			
Desarrollo profesional	24	El CIDA ofrece cursos o talleres de perfeccionamiento para el desarrollo profesional de los empleados administrativos para evitar la fuga de talento humano.			
Actividades libres	25	En el CIDA ofrece actividades libres al personal administrativo para compartir y recrearse			
Mejoras Ambientales	26	En el CIDA se hacen mejoras ambientales para ofrecer un mejor entorno físico a los empleados y se sientan cómodos			

ANEXO B
Instrumento de Validación

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado en Derecho Mercantil
Mención: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

www.bdigital.ula.ve
Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la
Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco
Duarte”, Mérida Estado Mérida

Autora: Mayeri Escalante

Mérida, Mayo de 2018

Estimado experto colaborador; el presente instrumento tiene como finalidad recabar información sobre la validez del cuestionario diseñado para recabar información sobre el Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Mérida Estado Mérida; como parte del proceso metodológico a seguir para cumplir con el requisito de presentación de un trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil; Mención: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, de la Universidad de los Andes.

En la parte superior de la tabla que contiene los ítem se ubican las opciones de valoración de los ítem 3) Excelente, 2) Regular y 1) Malo, seleccione solo una. Igualmente, en la última columna a la derecha puede realizar sus observaciones en caso de que Ud considere modificar la redacción del ítem.

A continuación se presentan la operacionalización de las variables a fin de que UD contraste si el instrumento de recolección de datos mide las variables en estudio. Cualquier sugerencia sobre la redacción de los ítems por favor escríbala en la última columna a la derecha del instrumento.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

Mayeri Escalante

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Objetivo general: Proponer acciones para el mejoramiento del Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” (CIDA), Mérida Estado Mérida.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1-. Explorar la percepción que tiene el Personal Administrativo con respecto al clima organizacional de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida.	Personal Administrativo	Percepción	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneración - Estabilidad laboral - Participación - Reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> 1,2 3,4 5,6,7 8,9
2-. Identificar los factores del Clima Organizacional que inciden en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida.	Clima Organizacional	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Comunicación - Interrelaciones - Presión laboral - Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> 10, 11 12,13 14,15 16,17 18,19 20, 21
3. Determinar los mecanismos para configurar el Clima Organizacional que emplea la gerencia de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte” Estado Mérida, con respecto al personal administrativo.		Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> Bonificaciones Ajustes salariales Desarrollo profesional Actividades libres Mejoras ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> 22 23 24, 25 28
4. Diseñar un plan de acción a fin de mejorar el Clima Organizacional para el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía		No se operacionaliza		

Nota: Jerarquización de las teorías, Escalante (2018)

Formato de Validación

Revisado el Instrumento de recolección de datos del trabajo titulado: Clima Organizacional en el Personal Administrativo de la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía “Francisco Duarte”, Estado Mérida. Considero que el mismo mide las variables en estudio.

Nombre y apellido del experto: _____

Cédula de Identidad: _____

Título de pregrado: _____

Institución donde obtuvo el Título de pregrado:

_____ www.bdigital.ula.ve

Título de postgrado: _____

Institución donde obtuvo el Título de postgrado:

Lugar de trabajo: _____

Firma _____

Instrumento de Validación

		Consideración del experto	Ítem Excelente (3)	Ítem Regular (2)	Ítem Malo (1)	Observaciones
Indicador	Nº	Proposición	Siempre	A veces	Nunca	
Remuneración	1	La remuneración que Ud. recibe por su trabajo en la Fundación Centro de Investigaciones de Astronomía (CIDA), satisface sus necesidades básicas. (alimentación, vivienda, servicios, transporte)				
	2	La remuneración que Ud. recibe por su trabajo en el CIDA, le permite satisfacer sus necesidades recreativas. (paseos, vacaciones).				
Estabilidad Laboral	3	El CIDA es un organismo que ofrece estabilidad laboral a sus empleados administrativos.				
	4	El CIDA es un organismo que ofrece oportunidades de mejoramiento profesional a sus empleados administrativos para mantener su recurso humano.				
Participación	5	La gerencia del CIDA informa a sus empleados administrativos las decisiones que se toman.				
	6	La gerencia del CIDA les permite participa a sus empleados administrativos en las decisiones que se toman.				
	7	En el CIDA permite a sus empleados administrativos ser miembros activos dentro de la organización para la toma de decisiones. (Cogestión)				
Reconocimiento	8	Ud. recibe reconocimiento verbal o escrito por parte de la gerencia del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones				
	9	Ud. recibe reconocimiento verbal por parte de sus compañeros del CIDA cada vez que sobresale en el desempeño de sus funciones				

		Consideración del experto	Ítem Excelente (3)	Ítem Regular (2)	Ítem Malo (1)	Observaciones
Indicador	N ^o Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca	
Liderazgo	10	La gerencia del CIDA manifiesta confianza en sus empleados				
	11	La gerencia del CIDA ofrece apoyo a sus empleados en situaciones laborales y personales				
Trabajo en equipo	12	El personal administrativo del CIDA trabaja en equipo				
	13	Los miembros del personal administrativo del CIDA colaboran con aquellos compañeros que por una eventualidad no pueden cumplir con sus funciones				
Comunicación	14	La comunicación interna en el CIDA se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas.				
	15	La comunicación interna en el CIDA incide en la motivación de los trabajadores para desempeñar mejor sus labores.				
Interrelaciones Personales	16	En el CIDA existe una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común por parte de la gerencia hacia los empleados administrativos y viceversa.				
	17	En el CIDA el trato entre los empleados y la gerencia es amable y cordial, permitiendo trabajar juntos en armonía y lograr resultados.				
Presión laboral	18	En el CIDA existe una atmósfera de presión sobre los empleados administrativos para cumplir con los objetivos de la Fundación.				
	19	UD siente estrés en el desempeño de sus funciones en el CIDA.				
Competencias	20	Las funciones que Ud cumple en el CIDA se corresponden con sus competencias laborales según la descripción del cargo que ocupa.				
	21	En el CIDA se articula el trabajo del personal administrativo en función				

		del perfil profesional (conocimientos, habilidades y actitudes) para maximizar la productividad en cada puesto de trabajo a fin de lograr la eficacia y eficiencia de la Fundación en la labor científica que desempeña				
--	--	---	--	--	--	--

		Consideración del experto	Ítem Excelente (3)	Ítem Regular (2)	Ítem Malo (1)	Observaciones
Indicador	Nº Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca	
Bonificaciones	22	La gerencia del CIDA ofrece bonificaciones a sus empleados administrativos destacados en su desempeño laboral				
Ajuste salarial	23	El CIDA ofrece ajustes salariales a sus empleados administrativos destacados en el desempeño laboral				
Desarrollo profesional	24	El CIDA ofrece cursos o talleres de perfeccionamiento para el desarrollo profesional de los empleados administrativos para evitar la fuga de talento humano.				
Actividades libres	25	En el CIDA ofrece actividades libres al personal administrativo para compartir y recrearse				
Mejoras Ambientales	26	En el CIDA se hacen mejoras ambientales para ofrecer un mejor entorno físico a los empleados y se sientan cómodos				

Gracias por su colaboración

Mayeri Escalante

ANEXO C

Resultados de Validación

Resultados de Validación.

MÓDULO VI : COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: CVC.
(HERNÁNDEZ NIETO, 1994, 1995, 1996, 2000). SPSS WINDOWS 22.0
Escalante sav. Database.

Listar

ITEM	JUEZ1	JUEZ2	JUEZ3	PROJUEZ	VALIDITM	ERRORITM
1	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
2	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
3	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
4	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
5	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
6	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
7	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
8	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
9	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
10	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
11	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
12	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
13	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
14	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
15	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
16	3	3	3	2,667	, 8519	, 0370
17	3	3	2	2,667	, 8519	, 0370
18	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
19	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
20	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
21	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
22	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
23	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
24	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
25	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
26	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370

Number of cases read: 26 Number of cases listed: 26

Listar

CVCT CVCC ERRORIT
,9626 9475, 0370

ANEXO D

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

SPSS WINDOWS 22.0

Escalante. Sav. Database

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
1,7121	1,1034	2,7241	1,6207	2,4688	,2300	

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	56,8810	28	2,0315		
Within People	566,9500	1131	,5013		
Between Measures	260,1759	39	6,6712	23,7469	,0000
Residual	306,7741	1092	,2809		
Total	623,8310	1159	,5382		
Grand Mean	1,7121				

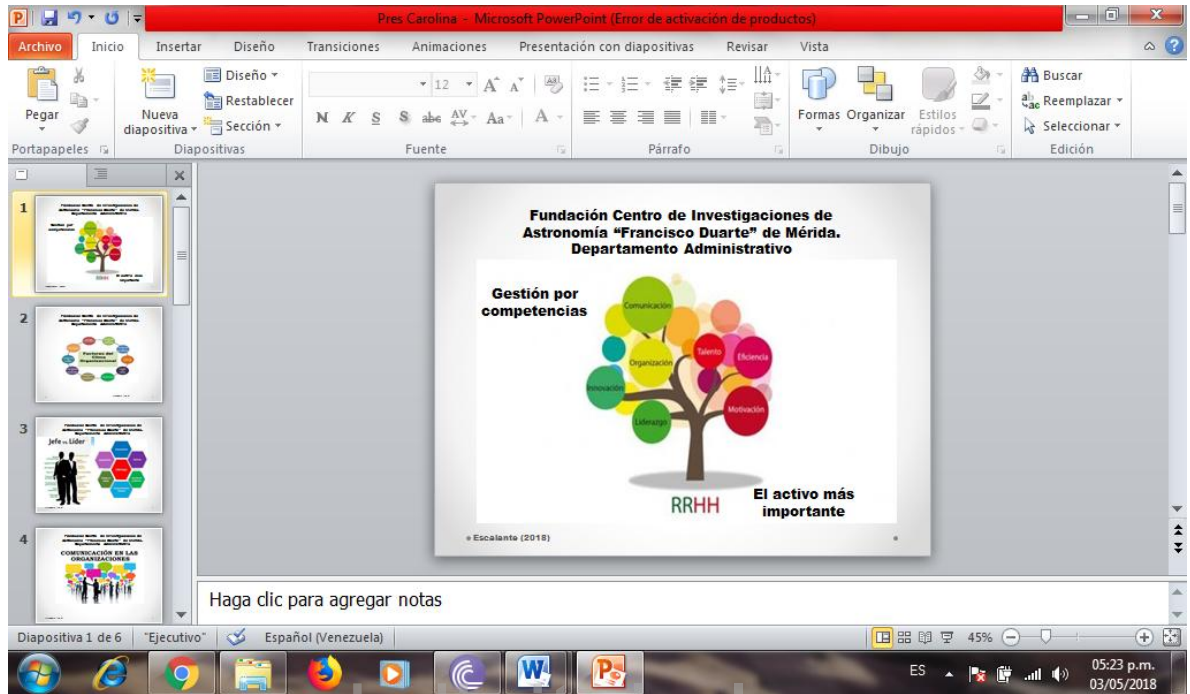
Reliability Coefficients 26 items

Alpha = ,9246

Standardized item alpha = ,9268

ANEXO E

Pantalla de la Presentación para los Talleres.



www.bdigital.ula.ve