

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: INSTITUTO MERIDEÑO DE DEPORTE,  
ACTIVIDAD FISICA Y EDUCACION FISICA**

Autor: Lcda. Ana Molina  
Tutor: MSc. Shirley Rojas

Mérida, junio de 2023

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL, CASO: INSTITUTO MERIDEÑO DE DEPORTE,  
ACTIVIDAD FISICA Y EDUCACION FISICA**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Grado de Especialista en Educación Física,  
Mención: Gerencia del Deporte

Autor: Licda. Ana Molina  
Tutor: MSc. Shirley Rojas

Mérida, junio de 2023

## INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO	8
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
Formulación del Problema.....	8
Sistema de Objetivos.....	10
Justificación.....	11
II MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Proceso Administrativo.....	17
Estructura Organizativa.....	20
El Clima Organizacional y la Ambigüedad de su Naturaleza.....	21
El Clima Organizacional desde una perspectiva Sociológica.....	22
El Clima Organizacional desde una perspectiva Psicológica.....	22
El Clima Organizacional desde una Perspectiva Integral.....	23
Clima Organizacional en Instituciones Publicas.....	26
Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).....	26
Bases Legales.....	27
III MARCO METODOLÓGICO .....	30
Tipo de Investigación.....	30
Diseño de Investigación.....	31
Población y Muestra.....	32
Recolección de Datos.....	33
IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	35
Propiedades del Clima Organizacional.....	38
Interpretación Integral de los Datos.....	55
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
Conclusiones.....	59

Recomendaciones.....	60
VI PLAN PARA AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE IMDAFEF.....	62
Presentación.....	62
Objetivo.....	63
Justificación.....	63
Misión.....	63
Visión.....	64
Competencias.....	64
Fases de la Propuesta.....	66
Plan de Acción.....	68
Descripción del Plan de Acción.....	70
Referencias.....	73

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

Autor: Lcda. Ana Molina  
Tutor: MSc. Shirley Rojas  
Fecha: junio de 2023

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo formular un plan dirigido al mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo del Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF). Para llevarlo a cabo, en primer lugar se ha determinado cuáles son los elementos que afectan negativamente el clima organizacional del personal administrativo de IMDAFEF para luego determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para contrarrestar los elementos negativos que afectan el clima organizacional de esta institución. Y para ello se aplicó un diseño de investigación de campo, proyectiva, contemporáneo, univariable y no experimental, con la participación de 15 empleados del personal administrativo de IMDAFEF, el cual alcanza una muestra del 100% del personal de la institución, y se utilizó como instrumento el cuestionario estructurado por 21 ítems acompañados con una escala de estimación de 5 alternativas. Además, cada uno de estos ítems está en relación con 10 de los atributos de clima organizacional. Los resultados de este cuestionario permitieron determinar que el clima organizacional en IMDAFEF se percibe por sus empleados a nivel global como negativo y regular. En función de este hecho se diseñó un conjunto de actividades para mejorar el clima organizacional. De igual forma ha permitido conocer qué propiedades del clima organizacional en concreto están siendo más afectadas, lo cual es necesario para orientar cualquier plan de acción que pretenda emplearse para mejorar el clima organizacional.

Palabras clave: plan, clima organizacional, personal de IMDAFEF

## INTRODUCCIÓN

Muchos gerentes son conscientes de que tan solo atendiendo aspectos esenciales del clima laboral es posible aumentar la productividad. Sin embargo, es igual de importante comprender que el desmejoramiento de este puede menguar la productividad y con ello impactar en la consecución de las metas y objetivos propuestos por una organización.

Por otra parte, el clima organizacional también se proyecta hacia el exterior, de modo que este se extiende a los usuarios, depositarios finales de ese clima laboral positivo o negativo; otra razón de peso por la que los gerentes deben fomentar un clima organizacional adecuado y positivo. Tal como se puede apreciar, el concepto de clima organizacional toca aspectos múltiples que abarcan desde la esfera sociológica hasta la psicológica, por lo que, si se pretende analizar el estado del clima organizacional, hay que tomarlos en consideración. De igual forma hay que considerar aspectos sociales como el compañerismo o la comunicación, aspectos personales, y aspectos organizacionales como el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral o nivel de tensión.

El caso es que un clima organizacional óptimo trae consecuencias positivas, pero si no lo es, todo se hace más difícil, generando experiencias negativas para la institución, ya que el enrarecimiento del clima organizacional puede afectar negativamente a las personas que conviven en la organización y, en consecuencia, a la institución misma.

Con esta idea, se ha planteado este estudio que pretende observar la dinámica de una importante organización emeritense, el Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), el cual podría estar siendo afectado por un clima organizacional negativo, poco colaborativo y desmotivador que a la larga puede repercutir en la consecución de sus objetivos y en la percepción de los usuarios. El objetivo central del estudio es formular un

plan dirigido al mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo de esta organización.

De este modo, al ser una propuesta que trata de solucionar un problema o necesidad de carácter práctico, el mismo se enmarca metodológicamente dentro de los cánones de la investigación proyectiva, la cual consiste en la elaboración de un plan de acción.

La población abordada en esta investigación está conformada por el personal administrativo del Instituto Merideño del Deporte, Actividad Física y Educación Física, IMDAFEFE, el cual alcanza un total de 15 personas y su diseño es de campo, contemporáneo, univariable y no experimental, lo que determina que la recolección de los datos deba tener un abordaje cosmológico, más planificado con pautas, definiciones y teorías preestablecidas que determinen bien los eventos de estudio para poder operacionalizarlos y desarrollar instrumentos que puedan ser validados adecuadamente. Ahora bien, tomando en cuenta estos criterios se elaboró un cuestionario estructurado por 21 ítems acompañados con una escala de estimación de 5 alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N). Esta escala representa una valoración de la percepción que va de lo negativo a lo neutral y lo positivo. Además, cada uno de estos ítems está en relación con 10 de los atributos de clima organizacional.

Los resultados de este cuestionario permitieron determinar que el clima organizacional en IMDAFEFE se percibe por sus empleados a nivel global como negativo y regular. Además, permitieron determinar las propiedades del clima organizacional percibidas como negativas o regulares. De igual forma se pudo determinar las propiedades del clima organizacional que los empleados perciben como positivas o regulares, así como aquellos aspectos positivos que más perciben los empleados de la organización.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Formulación del Problema

Algunas de las organizaciones más exitosas a nivel mundial han aumentado su eficiencia gracias a las estrategias gerenciales que han utilizado. Una parte de estas estrategias consiste en crear las condiciones óptimas para mantener al personal a gusto y fidelizado, un aspecto clave para lograr la consecución de los objetivos programados en una organización.

Tal como se puede deducir, no se trata solo de medir factores objetivos e impersonales como el rendimiento o la operatividad. Desde esta perspectiva, el desempeño óptimo del personal depende en gran medida de factores subjetivos como la motivación y la gratificación. En consecuencia, del grado de importancia que los gerentes le den a un clima organizacional positivo, depende el fortalecimiento o el debilitamiento de las bases de la organización.

Ahora bien, ¿qué es lo que se entiende como clima organizacional? En este punto es apropiado señalar las palabras de Chiavenato (1999), quien afirma que el clima organizacional “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento” (p. 171). Tal como se puede colegir en esta afirmación, se trata de un hecho perceptivo cuya naturaleza es psicológica, con lo cual se interpreta que tendrá un impacto directo en la conducta del trabajador. He allí la razón por la que muchas empresas se enfocan en el fortalecimiento del clima laboral, pues este afecta de manera directa la productividad, el comportamiento y la motivación de los empleados.

Muchos gerentes son conscientes de que tan solo atendiendo aspectos esenciales del clima laboral es posible aumentar la productividad. Sin embargo, es igual de importante

comprender que lo contrario también es posible, es decir, que el desmejoramiento del clima organizacional puede menguar la productividad y con ello impactar en la consecución de las metas y objetivos propuestos por una organización.

Pero no todo concluye allí, pues el clima organizacional también proyecta hacia el exterior el ambiente que existe dentro de la empresa, por consiguiente, dicha percepción se extiende a los usuarios, depositarios finales de ese clima laboral positivo o negativo; otra razón de peso por la que los gerentes deben fomentar un clima organizacional adecuado y positivo.

A la par de estas consideraciones, hay que entender que el concepto de clima organizacional toca aspectos múltiples que van desde lo social hasta lo personal, por lo que, si se pretende analizar el estado del clima organizacional, hay que tomar en consideración aspectos ambientales, como las instalaciones, los equipos, la temperatura e, incluso, los colores del entorno. De igual forma hay que considerar aspectos sociales como el compañerismo o la comunicación, aspectos personales y aspectos organizacionales como el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral o nivel de tensión.

El caso es que en un ambiente laboral óptimo es más fácil introducir planes y cambios, tanto en las conductas de los individuos como en la estructura del sistema organizativo. En este sentido, el clima organizacional trae consecuencias positivas, pero si no es óptimo todo se hace más difícil, generando experiencias negativas para la institución, ya que el enrarecimiento del clima organizacional puede afectar negativamente a las personas que conviven en la organización y, en consecuencia, a la institución misma.

A este respecto, se ha planteado observar la dinámica de una importante organización emeritense, el IMDAFEFE, institución que brinda servicios en materia deportiva al estado Mérida. En la actualidad esta institución cuenta con personal administrativo encargado de hacer

cumplir todos los lineamientos emanados por su presidente, por lo que, en virtud de la labor tan importante que lleva, se quiere evaluar el estado del clima organizacional en dicha institución, el cual podría estar siendo afectado por un clima organizacional negativo, poco colaborativo y desmotivador que a la larga puede repercutir en la consecución de sus objetivos y en la percepción de los usuarios.

Algunos de los factores que podrían evidenciar la ausencia de un clima organizacional positivo podrían ser:

El ausentismo laboral.

La falta de compañerismo.

El irrespeto a las autoridades y abuso de autoridad.

La dualidad de funciones.

La mala distribución de funciones.

El cambio de autoridades y de sede.

Ante un panorama como este se quiere determinar los siguientes aspectos:

¿Cómo se desarrolla el clima organizacional en el IMDAFEF?

¿Qué factores pueden estar afectando el clima organizacional de esta institución?

¿Cómo se puede contribuir con el mejoramiento del clima organizacional del IMDAFEF?

## **Sistema de Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan dirigido al mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo de IMDAFEF.

## **Objetivos Específicos**

Determinar cuáles son los elementos que afectan negativamente el clima organizacional del personal administrativo de IMDAFEFE.

Determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para contrarrestar los elementos negativos que afectan el clima organizacional de esta institución.

Diseñar un conjunto de actividades que contribuyan con mejorar el clima organizacional en esta institución.

## **Justificación**

Las organizaciones en la actualidad presentan cada vez una mayor diversidad de retos, las complejas condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas imponen desafíos que afectan la perdurabilidad y éxito de las mismas, la naturaleza de las vicisitudes es muy diversa, teniendo un origen tanto interno como externo, a la vez que, impactando de diversas formas en la dinámica organizacional, en este contexto, se hace imperativo el desarrollo de condiciones internas que permitan afrontar de manera apropiada los retos y además obtener los mejores resultados. En este marco, y con miras a promover en el principal capital y fuente de ventaja competitiva como lo son las personas, una percepción positiva del ámbito laboral, se plantea el presente estudio, el cual, apunta, a generar prácticas, dinámicas y ambientes laborales que favorecen el bienestar para todos sus grupos de interés, por lo que desde esta perspectiva, la presente investigación y la respectiva aplicación de la propuesta, permitirá fortalecer la dinámica interna de IMDAFEFE.

En este punto es menester referir, la relevancia que representa el IMDAFEFE, al tratarse de una de las organización más importantes para el deporte del estado, en tanto, que es el ente encargado de formular, ejecutar, regular, evaluar el desarrollo de programas deportivos y

recreativos de la entidad merideña, lo que a su vez trasciende otros planos; en este marco, resulta de gran trascendencia atender los aspectos que inciden de forma negativa en su funcionamiento, siendo el clima organizacional el motivo de estudio del presente estudio. Por lo que, estos resultados y posterior aplicación de la propuesta tendría importantes implicaciones en el deporte y la recreación, contribuyendo de esta forma en el alcance de los máximos niveles de competitividad en el ámbito nacional e internacional.

Asimismo, el estudio tendría implicaciones beneficiosas a nivel organizativo, al orientarse a identificar los elementos que afectan negativamente, conociendo y comprendiendo el clima organizacional del personal administrativo, lo que les permitirá contrarrestar este efecto, así como el diseño y aplicación de un plan cónsono con la situación identificada. Lo que en consecuencia, podría disminuir la deserción, el ausentismo, la ineficiencia y la baja motivación del personal que labora en referida organización, contribuyendo, en aspectos tales como: la proactividad, la motivación al logro, la buena disposición, la alta motivación, lo que se aspira que se traduzca en desarrollar su vida en el trabajo de un modo equilibrado y satisfactorio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Al hablar de clima organizacional evidentemente se hace referencia a una metáfora de la meteorología, que, por analogía, traslada una serie de rasgos atmosféricos que, de acuerdo con Chiang et al. (2010), mantienen una regularidad, aunque ya no de las condiciones medioambientales, sino de las condiciones psicológicas de una *región social*, comprendiendo como tal una organización o un grupo social determinado.

Los estudios en este aspecto son extensos, pues en el área de la psicología organizacional es un tema de interés que ha impulsado investigaciones desde finales del siglo XX, reflejadas en los estudios de Stinger et al. (1968), hasta inicios del XXI, con los trabajos de Goncalves (2000) o Brunet (2011).

Aunque de manera más concreta, en el ámbito latinoamericano investigadores como García (2009) exponen los principales agentes que hacen que el clima organizacional se vea afectado en un Órgano Interno de Control Paraestatal del estado de Veracruz, México. Mediante una investigación descriptiva, este autor indagó sobre la repercusión en el incumplimiento de los requisitos de procesos del sistema de gestión de calidad establecido. En dicho estudio el autor concluye que el trabajador considera que no es reconocido en justa medida a su esfuerzo, ya que las condiciones de trabajo no son equitativas, debido a que el cargo que se ocupa no se corresponde con la experiencia y el perfil que posee.

Asimismo, determinó que la escasa comunicación entre el personal y los directivos, así como la desatención a las ideas y aportes de los primeros, disminuyen de manera significativa el interés, la generación de ideas y el compromiso del personal. La consecuencia inmediata se

refleja en la rotación periódica de los empleados, quienes buscan en otras áreas el reconocimiento a su experiencia y capacidad. Aunado a este hecho, se determinó que, en algunas ocasiones, los gerentes son conscientes de este problema, pero aun así son indiferentes y no plantean esquemas para retener al recurso humano valioso, generando con ello la consecuente pérdida de capital humano y el aumento de la tensión entre el trabajador y la empresa.

En los resultados de este estudio, García considera que la eliminación de los agentes de insatisfacción comportaría un aumento en el rendimiento del trabajador, lo cual redundaría en una actitud positiva frente a la organización, una mayor productividad y en el cumplimiento efectivo de los requisitos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Por otro lado, ya más hacia el sur del continente, Peláez León (2010) realizó un estudio para determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó, por un lado, una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y, por otro lado, un cuestionario de satisfacción a sus respectivos clientes. La hipótesis afirmaba que existía relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. En este sentido, al mejorar el clima organizacional debe incrementar la satisfacción del cliente.

En efecto, se pudo observar que hay una relación entre las variables clima organizacional y satisfacción del cliente. En general se pudo establecer que las relaciones interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y la coherencia de la dirección, aunado a los valores colectivos, todo se relaciona significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Aunque no se observó una relación entre la distribución de recursos y la satisfacción del cliente.

Continuando en el cono sur, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), en su estudio sobre el clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una institución estatal chilena, observaron que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral general. De igual forma, observaron una correspondencia positiva entre el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores, aunque cabe destacar que el grado de asociación entre estas variables es de carácter moderado. Este estudio apunta hacia el hecho de que, por un lado, tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral se relacionan con el desempeño organizacional, con aspectos normativos y con condiciones personales del desempeño, mientras que, por otro lado, la satisfacción laboral se relaciona más con el rendimiento y productividad.

Ahora bien, ya en el contexto venezolano, destacan estudios como los de Antúnez (2015) quien, mediante una investigación de campo, define el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de 30 cajeros de las agencias de la institución bancaria Banesco, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Este estudio presenta un diagnóstico de los factores que afectan el clima organizacional en esta organización, así como los factores del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

El autor concluye en este estudio que los empleados están parcialmente motivados y, aunque cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas. Este hecho sugiere que el aspecto económico es un factor generador de insatisfacción en esta institución.

Por otra parte, en el ámbito institucional del sector público, Florez Rivero (2014) observó el clima organizacional y el compromiso en docentes universitarios mediante la escala de

compromiso de Allen y Meyer y la escala de Clima Laboral (EDCO). Este autor observa que el tipo de compromiso presente en los docentes de los tres programas del Decanato de Humanidades y Artes de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado del Estado Lara es el compromiso normativo, en el cual el empleado asume que tiene la obligación de ser leal. Este sentimiento se fundamenta en una obligación moral que lo insta a continuar en la organización. Se trata de un imperativo cuyo principio deviene de lo que familiar o culturalmente se le ha impuesto como norma para permanecer en un trabajo.

El autor concluye además, que no existe un compromiso laboral significativo por parte de los docentes, a pesar de ello la percepción de su entorno laboral es favorable en las dimensiones de relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, sentido de pertenencia y valores colectivos, todo lo cual indica que la relación entre el compromiso organizacional y el clima laboral es baja.

Otro estudio interesante es el de Marroquín y Pérez (2011), quienes se plantearon investigar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de trabajadores de la empresa Burger King. Para tal fin evaluaron los diferentes procesos y actividades en los restaurantes seleccionados. En este estudio, los investigadores observaron que los trabajadores tienen libertad para realizar sus labores y tienen la percepción de que sus condiciones laborales son buenas.

En líneas generales se observó que el clima organizacional del personal de los restaurantes es positivo, lo cual se refleja en el desempeño eficiente de las actividades asignadas. Además, los autores reportan también que el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes se adecua al perfil del cargo que desempeñan, lo cual les permite desarrollarse y

sentirse satisfechos por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, estos estudios son una clara evidencia del impacto que tiene el clima organizacional sobre aspectos como: el rendimiento del trabajador, la satisfacción del cliente, la satisfacción laboral, el desempeño de los trabajadores, el rendimiento y la productividad. A pesar de sus diferencias, estos estudios confluyen en el hecho de que un clima organizacional positivo contribuye con el equilibrio de una organización, tal como se desprende del estudio de Marroquín y Pérez (2011), para quienes este equilibrio se refleja en el desempeño eficiente de las actividades por parte del personal de la organización.

Estos estudios evidencian también que el deterioro del clima organizacional es un aspecto que toca a la gerencia, ente desde el cual se promueven consciente o inconscientemente actitudes negativas que vulneran el equilibrio del clima organizacional, bien sea desatendiendo a las ideas y aportes de los empleados, tal como lo apunta García (2009), lo cual va menguando significativamente el interés, la generación de ideas y el compromiso del personal. Por estas razones, el estudio del clima organizacional tiene tanto relieve dentro de la administración empresarial.

## **Bases Teóricas**

### **Proceso Administrativo**

El gerente debe cumplir con ciertas funciones que le permitan realizar su labor de manera efectiva, debe estar abierto al cambio, saber escuchar ideas y opiniones que le sirvan para mejorar dentro de la organización, además, debe tener una actitud positiva para los retos que se le presenten. Al mismo tiempo, debe saber administrar el recurso tanto físico como humano con los que cuenta, aprovechando las habilidades y potencialidades que cada uno posee. Dichas

actividades llevadas a cabo por el líder o gerente un conjunto de dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

Según Chiavenato (2001), “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar” (p.75). Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales, estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control, dirección y control.

1. Planificación: cuando un gerente lleva un trabajo sistematizado, la primera labor que debe cumplir es con la planificación. Al gerente planificar, tiene la oportunidad de observar cual es el trabajo a realizar y de qué manera lo puede ejecutar, cuales son las estrategias y métodos a utilizar, qué recurso físico, humano y financiero posee para llevar a cabo la acción con eficacia y que le brinde mayores beneficios. Al cumplir este primer paso, existen pocas posibilidades de haber error en el trabajo, ya que se toma en cuenta todos los pro y contra que puedan presentarse. Chiavenato (2001), la define como “el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos”. (p. 77). Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización, en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Un gerente que no planifica, no lleva un trabajo coordinado y sistemático.

2. Organización: una vez planificada las actividades a realizar, se procede a organizar las acciones a ejecutar, conjuntamente con los recursos disponibles

En este caso, Chiavenato (2001), señala que la organización: operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la

asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglo estructurales) así como la fijación de procedimientos para la toma de decisiones (p. 79).

3. Dirección: en esta fase es donde se activan las acciones a realizar, dirigidos por una persona que es la encargada de que se cumplan las actividades, además de vigilar, controlar y estimular al recurso humano para que efectúen a cabalidad la labor encomendada. De aquí en adelante, se toman decisiones en conjunto y se unen los esfuerzos de las diferentes personas designadas para tal fin, de manera que se cumplan los objetivos propuestos.

Chiavenato (2001), plantea la dirección como “la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes”. (p. 80). Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos, además, de la oportunidad de comunicación abierta y espontánea para dar participación a todos los miembros involucrados a fin de que se sientan tomados en cuenta para el ejecute de las actividades.

4. Control: en esta fase se evalúa el trabajo realizado. Aquí se verifican si se lograron los objetivos propuestos en la fase de planificación. El control permite además, evaluar el desenvolvimiento de los actores participantes en las actividades planteadas comparando los logros obtenidos con las perspectivas planeadas en la primera fase. Esta, por ser la última fase, va a orientar de manera que si hubo alguna acción que no lleno las expectativas para mejorar o buscar otras estrategias y herramientas o la inclusión de nuevas ideas en otras actividades venideras.

De esta manera, Chiavenato (2001), manifiesta que la función de control “busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes”. (p. 81). Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

### **Estructura Organizativa**

La estructura de una institución deportiva como es el Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), presenta una serie de niveles que científicamente se han comprobado los ideales para el desarrollo de la misma.

Así se tiene que, los niveles organizacionales según Chiavenato (2011), son:

- a) Nivel institucional: corresponde al nivel más alto dentro de la organización, está integrado por los directivos, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarla, b) Nivel intermedio: se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional a las acciones realizadas en el nivel operacional, c) Nivel operacional: se le conoce también como nivel técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización, que en este caso sería el personal administrativo. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y la realización de las actividades cotidianas de la empresa. (p. 65).

Atendiendo a estas consideraciones, en el IMDAFEFE, es necesario tomar en cuenta que las áreas de mando deben estar delimitadas por el número de subordinados y personal que tiene un director, pero es necesario organizarlo de tal forma que se tengan únicamente los niveles de jerarquía necesarios, ya que el exceso de niveles puede obstaculizar el desarrollo de planes, su evaluación y control, y por ende, se puede opacar el buen desenvolvimiento del personal en un ambiente confuso y con comunicaciones poco fluidas.

### **El Clima Organizacional y la Ambigüedad de su Naturaleza**

En líneas anteriores se hacía mención al carácter metafórico de este concepto, cuyo origen se deriva de la meteorología, para la cual el clima es un conjunto de condiciones atmosféricas regulares que caracterizan un lugar determinado. En el contexto de las organizaciones, el concepto ha sufrido un desplazamiento semántico en el que, si bien sigue describiendo un conjunto de condiciones “atmosféricas” regulares, en este contexto, estas hacen alusión a una atmósfera social, compuesta por capas de circunstancias que caracterizan y condicionan un lugar social.

El caso es que, cuando se complejiza, la aparente obviedad de este concepto se diluye, y es que, justamente, por su naturaleza metafórica, presenta un grado de ambigüedad que le resta precisión y le suma controversia, ya que no queda claro a simple vista si ese conjunto de condiciones atmosféricas regulares se refiere a los rasgos objetivos de una organización, físicos o estructurales, o si se refieren a las reacciones perceptivas de carácter subjetivo que se forman los individuos dentro de una organización. En otras palabras, no se sabe si el clima organizacional depende de aspectos de la organización en sí o de la sensación que perciben los individuos dentro de una organización. Aunque puede que dicha ambigüedad no sea tal, sino que el clima

organizacional es un fenómeno, cuya naturaleza, requiere que se defina desde diferentes perspectivas.

### **El Clima Organizacional Desde una Perspectiva Sociológica**

Autores pioneros en la definición del concepto como Lewin (1951), Argyris (1958), Taguiri (1968), Cambell (1970) y Redruejo (1983), a pesar de sus diferencias, coinciden, según Méndez (2006), en que “el clima organizacional es el resultado de la forma en la que las personas establecen procesos de interacción social”, los cuales, de acuerdo con este autor, están sujetos a sistemas de valores ideologías y creencias que los enmarca en un contexto sociológico, en el que estas interacciones sociales van forjando percepciones que luego se convierten en atributos de la organización y que van a influir en el comportamiento que las personas asumen. Sin embargo, recalca Méndez (2006), que las conductas que asumen los individuos también son consecuencia de los valores, normas y pautas de la organización, lo que en otros términos se denomina cultura organizacional. Todo esto nos lleva a concluir que tanto el sistema cultural, el social y el individual son factores importantes para la determinación de lo que hemos definido como clima organizacional.

### **El Clima Organizacional desde una perspectiva psicológica**

Ahora bien, desde la perspectiva de la psicología, disciplina que se enfoca en los aspectos de la conducta humana, el clima organizacional está determinado por la percepción o por los significados, creencias y metas personales que un individuo construye. Esto significa, como afirma Méndez (2006), que “las personas no reaccionan directamente al medio, sino que, ante determinadas situaciones, actúan según sus construcciones de significados personales”. Desde esta perspectiva, la percepción, fenómeno subjetivo, tiene especial relevancia para determinar el clima organizacional, por ello, autores como Litwin y Stringer (1978), Rousseau (1988), Katz y

Kahan (1966), en Méndez (2006), concluyen que el clima organizacional es producto de las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, todo ello en relación con su sistema de valores. En conclusión, se trata de la forma en la que los individuos perciben los acontecimientos, lo cual va construyendo significados que determinan la conducta que asumirán frente a la organización. Se trata entonces de una postura que, a diferencia de la perspectiva sociológica, “considera el clima organizacional como un atributo del hombre” (Méndez, 2006, p.12).

### **El Clima Organizacional Desde una Perspectiva Integral**

Hasta el momento, estas dos posturas nos hacen ver el clima organizacional desde dos polos, uno objetivo, reflejado en la organización, y el otro subjetivo, reflejado en el individuo. Sin embargo, si se quiere tener un concepto amplio de clima organizacional estas dos perspectivas deben complementarse para así tener una visión que integre al individuo y a la organización, y que describa de manera integral eso a lo que denominamos clima organizacional. Esta visión es la que llevó a Poole y Mcphee, en Méndez (2006), a afirmar que el clima organizacional es “el resultado de la experiencia de las personas en un ambiente de acuerdo con su estructura y las relaciones entre los individuos y los grupos” (p. 24).

Anteriormente, Méndez (1985), en Méndez (2006), ya definía el clima organizacional desde una perspectiva integral cuando afirmaba que este es considerado:

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, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.176)

La importancia de esta definición de Méndez radica en que expresa un carácter integral, ya que considera aquellos elementos de orden sociológico de la organización que son percibidos subjetivamente por el individuo y que van a determinar su conducta, todo lo cual se refleja en sus niveles de motivación. Claramente esta definición es una guía para el análisis del clima laboral, pues nos indica que en este se debe observar el grado de percepción que tiene el individuo sobre situaciones, creencias y actitudes relacionadas con hechos específicos, personas o eventos que consciente o inconscientemente caracterizan la organización.

### **Propiedades que Determinan el Clima Organizacional**

A pesar de que la definición de clima organizacional es esencial, esta solo es el primer paso en la elaboración de un constructo, que no solo permita definirlo, sino también permita saber cómo determinarlo, cómo medirlo y cómo explicarlo. La cuestión es compleja porque se trata de aspectos de la conducta, la cual produce un efecto perceptible. Sin embargo, lo que produce ese efecto no está a la vista, de modo que hay que determinarlo midiendo la percepción que el individuo tiene de determinadas propiedades, y es esto lo que en suma va a determinar aquello a lo que denominamos clima organizacional.

Para Méndez (2006), basado en los estudios de Lutwin y Striger (1968) y Halpin y Croft (1970), estas propiedades están conformadas por un conjunto de 13 atributos susceptibles de ser medidos mediante escalas de valores a través de cuestionarios. De acuerdo con Méndez estas propiedades son las siguientes:

1. La estructura: las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
2. Desafío y responsabilidad: la sensación de ser su propio jefe.
3. Recompensas: la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.

4. Calor humano y apoyo: la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
5. Riesgos y aceptación: los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
6. Tolerancia para los conflictos.
7. Identidad organizacional: el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.
8. Normas y expectativas para el desempeño: la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.
9. Solidaridad: los empleados perciben el cumplimiento de las necesidades y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.
10. Consideración: los empleados perciben una atmósfera de apoyo por parte de los directivos.
11. Producción: percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
12. Intimidad: disfruta las relaciones amistosas que se dan en toda la organización.
13. Confianza: cuando la organización manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

Estas características representan parámetros claros para medir los aspectos de orden psicológicos implícitos en el constructo de clima organizacional, pero más importante resultan para el diseño de instrumentos de medición basados en técnicas de encuesta que permitan, por ejemplo, extraer datos objetivos que puedan ser sometidos luego a métodos que tengan representación estadística.

### **Clima Organizacional en Entidades Públicas**

Las entidades públicas al igual que las privadas son más que la suma de recursos: humanos, materiales, tecnológico, económicos; son el conjunto de factores que se interrelacionan con el contexto, que en la actualidad es muy dinámico e inestable, lo cual genera un cambio continuo en sus organizaciones sustentado en la interacción entre sus colaboradores, de allí que para Rabines (2020), establece que el clima organizacional es en entidades públicas, como es el caso en estudio, las buenas relaciones interpersonales ya sea entre los colaboradores y los directivos son de influencia en el rendimiento laboral y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores. Dichas instituciones dependen de normativas regionales o nacionales, con la finalidad de otorgar un recurso potencial en la sociedad. En el caso abordado, la institución en estudio, constituye una institución pública adscrita a la gobernación del estado Mérida, la cual posee un clima organizacional único y cambiante en donde las interrelaciones personales se hacen presentes.

### **Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF)**

Al ejecutar estudios de clima organizacional, es necesario conocer la razón de ser de la institución en cuestión; es por tal razón, que se hace referencia en este caso al instituto Merideño del deporte Actividad física y Educación Física (IMDAFEF), quien es el ente que formula, coordina, integra, orienta, supervisa, evalúa y controla las políticas, programas y acciones de interés público a nivel estatal, destinadas al desarrollo del deporte de formación y alta competencia. Se constituye en un sistema público con rectoría estatal, integrado por sectores públicos y privados con atribuciones planificadoras, coordinadoras, deliberativas, controladoras y ejecutoras, a los fines de favorecer una red eficiente de atención, defensa y garantías de los derechos del ciudadano en la práctica del deporte. Su estructura está diseñada

de manera funcional, con una clara separación de responsabilidades y de ámbito de acción entre sus unidades componentes.

Misión: el Instituto Merideño del Deporte Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF), diseña e implementa planes estratégicos orientados a formular, ejecutar, regular, evaluar, y supervisar el desarrollo de programas deportivos y recreativos en el Estado Bolivariano de Mérida, a través de un recurso humano altamente capacitado, tecnología de punta y técnicas gerenciales avanzadas que permitan masificar, diversificar y fortalecer la práctica de actividades físicas, optimizando el deporte de alta competencia y desarrollo en la región, bajo el marco legal vigente, en concordancia con los lineamientos y políticas nacionales.

Visión: ser una organización deportiva modelo a nivel nacional, generadora de políticas públicas orientadas a la universalización del deporte y la recreación, al alcance de los máximos niveles de competitividad a nivel nacional e internacional.

### **Bases Legales**

No abundan muchos estudios en los cuáles se reporten los efectos que en la salud provoca el clima organizacional. Sin embargo, como afirma Chiang, M.et al. (2017), las nuevas tendencias interrogativas en el mundo del trabajo deben estar orientadas a preguntarnos si los ambientes afectan la salud de los trabajadores”. Según estas afirmaciones, el clima organizacional puede estar repercutiendo en la salud física y mental de los trabajadores, ya que la dinámica de la nueva sociedad demanda toma de decisiones rápida, procesamiento de información instantáneo, aprendizajes constantes, efectividad, creatividad, todas ellas actividades que, sin duda, producen un mayor desgaste mental.

Por esta razón, la fatiga, el estrés laboral y la ansiedad son padecimientos comunes, generados en muchos casos por las exigencias organizacionales. No es un secreto que estos factores producen alteraciones en la salud física y mental de los trabajadores, lo que sin duda disminuye la capacidad de concentración, el rendimiento, además de cambios de ánimo, depresión e irritabilidad. Todos estos factores terminan afectando la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar general de los trabajadores.

No cabe duda que los entornos en los que las personas laboran son importantes, pero no menos importantes son los efectos que esas condiciones generan en estas. Por tal razón, el clima organizacional debe ser un tema de salud ocupacional, ya que representa un factor de riesgo psicosocial que amenazan la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo, Blanch (2011).

A este respecto el marco jurídico venezolano contempla, tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como en sus leyes, aspectos relacionados, no solo con el derecho al trabajo, sino el derecho a un trabajo en condiciones de seguridad, higiene y en un ambiente adecuado, tal como lo expresa en el artículo 87 en el que expresa que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p.23).

En esta disposición hace referencia a las condiciones medioambientales, pero se puede inferir también a las condiciones psicosociales que afectan la salud de los trabajadores. Por otra

parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (2005), en el artículo, señala que: “La finalidad de esta ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”. Así mismo, en el artículo 5 plantea lo que se entiende por medioambiente de trabajo, el cual es definido como: “lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, sean públicos o privados”, (p.4). De esta manera, la legislación venezolana, da pie para que mediante la constitución y las leyes, aspectos como el clima organizacional, puedan ser considerados como un factor que puede afectar la salud física y mental de los trabajadores. De este modo, a pesar de que expresamente el concepto no tiene un apartado dentro de esta legislación, este puede ser considerado como parte de los derechos de los trabajadores, tanto en entidades públicas como privadas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente propuesta se enmarca dentro de los cánones de la investigación proyectiva, la cual, de acuerdo a Hurtado (2012), consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un procedimiento o un invento. Es decir que este tipo de investigación tiene como objetivo la solución a un problema o necesidad de carácter práctico, tanto de un grupo social, una institución o de una región geográfica a partir de un diagnóstico de las necesidades, los procesos involucrados y de las tendencias futuras. Por esta razón se le denomina proyectiva a este tipo de investigación, ya que su esencia es el planteamiento de proyectos, es decir, planteamientos organizados que permiten predecir las etapas, los pasos, los requerimientos y el producto final que se desea ejecuta (Hurtado, 2012).

Dentro de esta categoría se puede mencionar los proyectos artísticos, tecnológicos y organizacionales, que es el caso de la presente propuesta, o de acción social, por ejemplo. Es importante aclarar que no hay que confundir la investigación proyectiva con los proyectos especiales o con los proyectos factibles, pues los primeros no son el producto de un proceso investigativo minucioso, tal como lo afirma Hurtado (2012), sino más bien son el resultado del conocimiento previo, de la imaginación, la reflexión y la experiencia previa. Por su parte, los proyectos factibles, sí incluyen un proceso investigativo, pero tal y como se definen en Upel (2003), son eminentemente descriptivos, con lo cual pasan del diagnóstico a directamente a la propuesta, de modo que no cubren todos los estadios de la investigación proyectiva, Hurtado (2012). Pero la gran diferencia es que la investigación proyectiva no se detiene en solo explicar cómo son las cosas, sino que trasciende hacia cómo podrían o cómo deberían ser, lo que la hace

especialmente útil para intervenir en un acontecimiento y establecer líneas de acción basadas en ejecución de un diagnóstico previo que lo hagan viable. Sin embargo, la investigación proyectiva prevé la aplicación de la propuesta por parte del investigador, en cuyo caso se convertiría en investigación interactiva.

### **Diseño de Investigación**

De acuerdo con Hurtado (2012), el diseño de investigación describe el proceso de la investigación que involucra las estrategias específicas de recolección de datos que permiten responder las diferentes interrogantes planteadas en el estudio. Esta etapa se enfoca en determinar aspectos relacionados con el dónde, cuándo y cómo recoger esos datos, además determinar el tipo de datos que se recolectan. Es importante comprender que para definir estos criterios hay que tomar en consideración los siguientes aspectos:

- El origen de los datos.
- La perspectiva de la temporalidad.
- La amplitud del foco.
- Grado de intervención del investigador sobre los eventos de estudio.
- El tipo de control ejercido.

De acuerdo con estos criterios, al presente estudio le corresponde un diseño de campo, ya que parte de fuentes vivas en su contexto natural o habitual, específicamente, personas. Según la perspectiva de temporalidad, el estudio es contemporáneo, ya que ocurre en un momento presente en la misma temporalidad del investigador, por lo que este puede ser testigo y recoger los datos en el presente. Además, según la amplitud de foco, es un diseño univariable, pues la recolección de datos se centra en un solo evento: el clima organizacional. Finalmente, de acuerdo con el grado de intervención y el tipo de control, es un diseño no experimental, ya que no

manipula los eventos, lo cual implica la ausencia de variables independientes. Concretamente enunciado, este estudio presenta, entonces, un diseño de campo, contemporáneo, univariable y no experimental.

### **Población y Muestra**

La población abordada en la investigación está conformada por el total del personal administrativo del IMDAFEF, el cual alcanza un total de 15 personas. Esta es una organización que tiene un gran impacto en la región y tiene como visión ser una organización deportiva modelo a nivel nacional, encargada de generar políticas públicas orientadas a la universalización del Deporte y la Recreación y al alcance de los máximos niveles de competitividad en el ámbito nacional e internacional.

Por otra parte, la misión de esta organización se centra en el diseño e implementación de planes estratégicos orientados a formular, ejecutar, regular, evaluar y supervisar el desarrollo de programas deportivos y recreativos en el Estado Mérida, a través de un recurso humano altamente capacitado, tecnología de punta y técnicas gerenciales avanzadas que permitan masificar, diversificar y fortalecer la práctica de actividades físicas, optimizando el deporte de alta competencia en la región, bajo el marco legal vigente, en concordancia con los lineamientos y políticas nacionales.

Dentro de las políticas de esta institución destacan: proyectar, desarrollar, promover, planificar, programar, organizar y financiar eventos o torneos deportivos, así como eventos o jornadas de esparcimiento, exposiciones, espectáculos, talleres, conferencias, seminarios, charlas o cualquier clase de evento que contribuya al impulso y difusión del Deporte y la Recreación en el ámbito parroquial, estatal, nacional e internacional.

Su objetivo general se enfoca en elaborar y ejecutar planes, estrategias, programas, proyectos y acciones de cualquier índole que sean pertinentes para crear, desarrollar, estimular, promover, guiar, organizar, supervisar, financiar, evaluar y asesorar en el Área de Deporte y la Recreación en apego y conformidad con las políticas nacionales y estatales ya establecidas en la materia, con la finalidad de beneficiar el interés general de la población y de profundizar los derechos y valores contenidos en el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### **Recolección de Datos**

El diseño de investigación para este estudio determina que la recolección de los datos debe tener un abordaje cosmológico, lo cual, según Hurtado (2012), requiere de “un acercamiento más planificado con pautas, definiciones y teorías preestablecidas por el investigador”. Los criterios metodológicos en el abordaje cosmológico requieren criterios más estructurados que determinen bien los eventos de estudio para poder operacionalizarlos y desarrollar instrumentos que puedan ser validados adecuadamente. Estos instrumentos por lógica deben ser de tipo estructurados, los cuales generalmente tienen códigos para cada respuesta, “lo cual permite la elaboración de plantillas de corrección y tablas de interpretación”, Hurtado (2012).

Al seguir a Hurtado, en el abordaje cosmológico, los instrumentos de recolección de datos más comunes son los cuestionarios de preguntas cerradas o semiabiertas, al igual que las escalas, las guías de entrevistas estructuradas, las guías de entrevistas focalizadas y las escalas de estimación. Para este estudio se ha seleccionado el cuestionario de preguntas cerradas con escalas de estimación. Este tipo de cuestionario permite derivar datos con los que se puede hacer un muestreo probabilístico para determinar la representatividad de la muestra. Sin embargo, el

abordaje cosmológico no siempre requiere de este muestreo probabilístico. En el caso de este estudio, no es pertinente un muestreo probabilístico, ya que solo se pretende determinar la percepción que tienen los empleados de esta organización sobre el clima organizacional, por lo que en este caso se recurre a un muestreo intencional, técnica en la cual el investigador se basa en su propio juicio para elegir a los integrantes que formarán parte del estudio, lo que significa que es un muestreo no probabilístico y no representativo.

Ahora bien, tomando en cuenta los criterios del abordaje cosmológico se elaboró un cuestionario estructurado por 21 ítems acompañados con una escala de estimación de 5 alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N). Esta escala representa una valoración de la percepción que va de lo positivo a lo neutral y lo negativo. Además, cada uno de estos ítems está en relación con 10 de los atributos de clima organizacional descritos por Méndez (2006), a lo largo del marco teórico.

Por otra parte, la validación de este cuestionario se realizó a través del juicio de dos expertos, Manuel Armando Baltazar Simba, E84590751, Especialista en Educación Física mención Gerencia del Deporte y Yuri Domingos Gaspar Martins, E84590742, Especialista en Educación Física mención Gerencia del Deporte, quienes evaluaron el instrumento y dieron la aprobación para su aplicación. Este cuestionario queda incluido en los anexos de este estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se debe recordar en este punto, que uno de los objetivos de este estudio solo busca determinar la percepción del clima organizacional que tienen los 15 empleados que conforman esta organización. En tal sentido, no se pueden establecer criterios estadísticos. Por esta razón, el foco recae en el nivel de puntuación que determine el cuestionario. De este modo, en favor de una interpretación adecuada de los datos se ha establecido una relación entre 10 de los atributos del clima organizacional descrito por Méndez (2006) y cada uno de esos ítems del cuestionario. En función de ello, las propiedades del clima organizacional fungen como categorías en las que se enmarcan varios ítems del cuestionario. De esta forma es posible determinar de manera clara qué propiedades están siendo medidas y qué ítem o ítems son responsables de medir una determinada propiedad, tal como se muestra en la tabla siguiente, en la que, por ejemplo, los tres primeros ítems están midiendo la percepción del atributo Estructura, mientras que los tres siguientes miden el atributo Normas y expectativas para el desempeño.

**Tabla 1**

*Relación ítems del cuestionario con las propiedades del clima organizacional.*

Ítems del cuestionario	Propiedades del clima organizacional con la que se relaciona
1. Se encuentra a gusto con el estilo de dirección de la institución.	Estructura
2. La comunicación entre las distintas áreas de la organización es fluida	Estructura

---

**Tabla 1 (cont)**


---

3. En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, ventilación, espacio, volumen de ruido, se siente usted a gusto.	Estructura
4. El área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo.	Normas y expectativas para el desempeño
5. Considera usted que realizan evaluación de desempeño laboral a los trabajadores dentro de la institución.	Normas y expectativas para el desempeño
6. Su jefe inmediato realiza supervisión a sus actividades constantemente.	Normas y expectativas para el desempeño
7. Conoce usted la misión y visión de la institución.	Identificación con la organización
8. Usted se considera parte de la institución	Identificación con la organización
9. Conoce los planes a futuro de la institución.	Identificación con la organización
10. Usted cree que es bien remunerado por los servicios que presta.	Recompensa
11. Organizan actividades de mérito y reconocimiento al trabajador dentro de la institución.	Recompensa
12. Considera usted que tiene autonomía para realizar las labores de las cuales es responsable.	Desafíos y responsabilidad

---

**Tabla 1 (cont)**


---

13. Posee buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	Calor humano y apoyo
14. Considera usted que las actividades laborales se realizan de forma colectiva.	Calor humano y apoyo
15. Considera usted adecuado el trato que recibe el personal de las autoridades.	Consideración
16. La institución organiza talleres de crecimiento personal.	Consideración
17. La institución hace planes estratégicos previos a las actividades laborales	Producción
18. Para realizar las actividades laborales del departamento en que trabaja, se toman las decisiones en conjunto.	Confianza
19. El gerente de la institución reconoce cuando usted realiza de forma adecuada sus labores.	Confianza
20. Se desarrollan constantemente disputas o desavenencias entre empleados de la institución.	Tolerancia para los conflictos
21. Existen relaciones laborales apropiadas y cohesión entre el personal administrativo.	Tolerancia para los conflictos

---

Por otra parte, como ya se ha mencionado, la escala de estimación que mide cada ítem tiene 5 opciones: Nunca (N), Casi Nunca (CN), Algunas Veces (AV), Casi Siempre y Siempre. Para poder interpretar esta escala se agruparon las opciones N y CN dentro de una subcategoría

de percepción negativa (Neg), la opción AV dentro de una subcategoría de percepción regular (Reg) y CS y S dentro una subcategoría de percepción positiva (Pos).

### **Propiedades del Clima Organizacional**

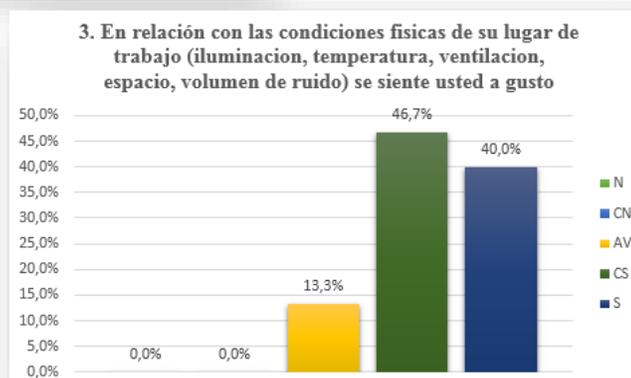
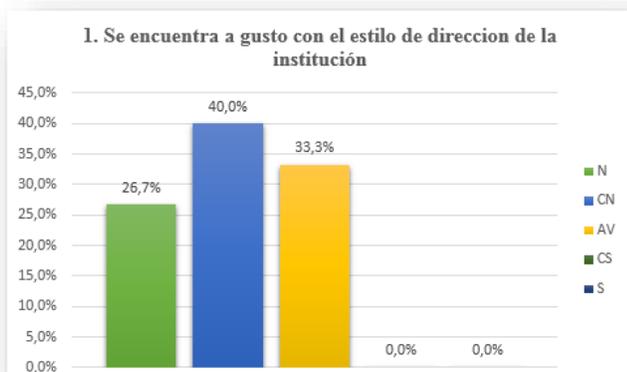
#### **La Estructura**

En el caso de la propiedad Estructura, hay que recordar que esta hace referencia a la percepción que el individuo tiene sobre las reglas, el papeleo, las restricciones y todo aquello que atañe a la estructura de la organización. En consecuencia, los ítems relacionados con esta propiedad están tratando de medir la percepción que tienen los empleados sobre la organización.

En total, tres ítems miden esta propiedad, enfocándose en la dirección de la institución, la comunicación y la infraestructura. De acuerdo con los resultados del cuestionario, tal como lo muestran las gráficas inferiores, un 67% de los empleados percibe de manera negativa la dirección. Por su parte, para el 33% restante la percepción es regular. Algo similar ocurre en el ítem que mide la comunicación, la cual también es percibida de manera negativa por los empleados, ya que 87% concentran sus respuestas en las opciones N y CN. El resto de los empleados la perciben como regular. En cuanto a la infraestructura de la organización, 87% de los empleados la percibe como positiva. Tan solo un 13% la percibe como regular.

## Imagen 1

### Percepción de la propiedad Estructura



De acuerdo con estos datos se puede observar que la estructura de la organización tiende a ser percibida de forma negativa o regular por una gran mayoría de los empleados. Aunque es importante resaltar el hecho de que las condiciones físicas sean percibidas como positivas, ya que permite descartar este factor como uno de los que puede estar incidiendo en la percepción negativa de la estructura. Si atendemos a ello los primeros indicios parecen apuntar a aspectos gerenciales y de comunicación como factores que influyen en esta percepción negativa de la estructura de la organización.

**Tabla 2***Síntesis del análisis de la propiedad Estructura*

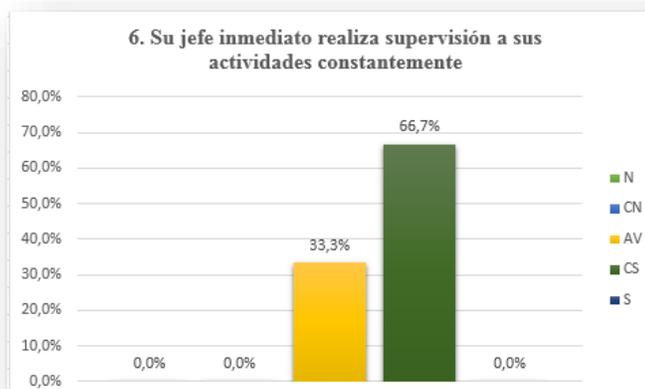
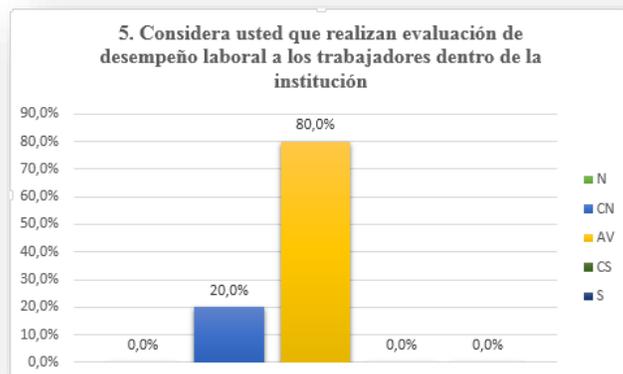
Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
Se encuentra a gusto con el estilo de dirección de la institución.		X		X		
La comunicación entre las distintas áreas de la organización es fluida (estructura)		X				Estructura
En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruido), se siente usted a gusto.					X	

**Las Normas y Expectativas para el Desempeño**

En cuanto a esta propiedad, tres ítems miden la percepción. Cabe recordar que la misma tiene relación con la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo. En este respecto, aproximadamente el 80% del personal percibe de manera positiva el área en la que labora, solo un 20% lo considera regular. Por otra parte, 80% del personal percibe como regular la realización de evaluaciones de desempeño, mientras que 20% lo percibe como negativo. En cuanto a las supervisiones, el 67% percibe como positiva la realización, el resto lo percibe como regular.

## Imagen 2.

### Percepción de la propiedad Normas y expectativas para el desempeño



En lo que respecta a esta propiedad, los datos sugieren una tendencia a percibir de manera positiva o regular el desempeño y las expectativas relacionadas con el mismo. Solo las evaluaciones de desempeño reflejan una tendencia hacia una percepción negativa, pero mayoritariamente se percibe como regular.

**Tabla 3**

*Síntesis del análisis de la propiedad Normas y expectativas para el desempeño*

Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
El área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo.					X	Normas y expectativas para el desempeño
Considera usted que realizan evaluación de desempeño laboral a los trabajadores dentro de la institución.		X	X			
Su jefe inmediato realiza supervisión a sus actividades constantemente.			X		X	

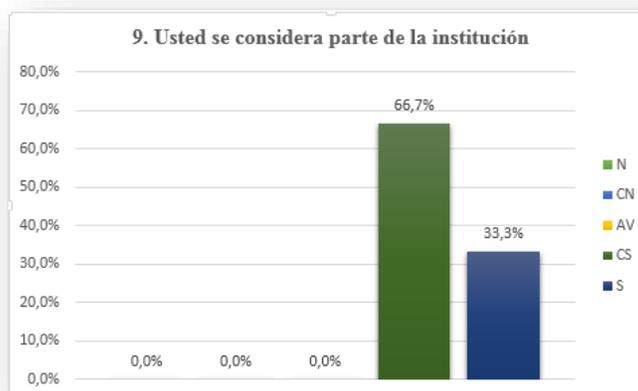
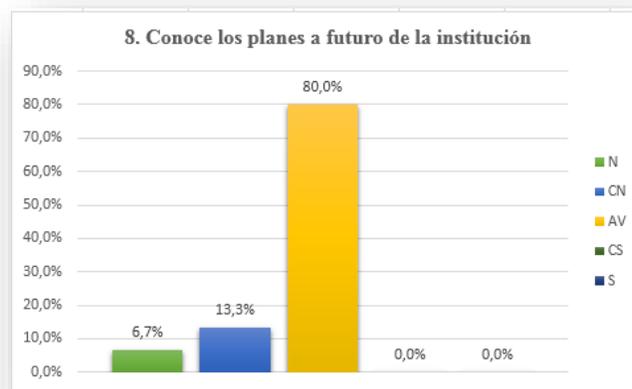
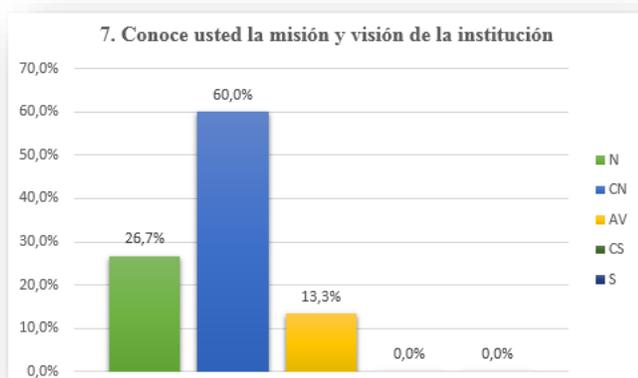
### **La Identificación con la Organización**

Al igual que en el caso anterior, tres ítems miden esta propiedad y la misma tiene que ver con el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros. En este caso, la tendencia de esta propiedad es hacia una percepción negativa y regular. Este hecho se evidencia en la concentración de las respuestas en las opciones N, CN y AV, tal como se observa en los gráficos de la derecha e izquierda, en este último, por ejemplo, claramente las opciones más relevantes son N y CN, con 27% y 60% respectivamente, que sumadas muestran que el 87% del personal no conoce las bases de la organización. Por su parte, un porcentaje similar, 80%, reporta que solo a veces conoce los planes futuros de la organización, el resto reporta no conocerlos. Sin embargo, a pesar de este hecho, los empleados se consideran parte de la organización, tal como

se observa en el último gráfico, en el que 67% de los empleados casi siempre se consideran parte de la organización, mientras que el 33% restante, siempre lo consideran, con ello observamos que el 100% de los empleados reporta sentirse parte de la organización.

### Imagen 3

#### *Percepción de la propiedad Identificación con la organización*



A pesar de que este último gráfico pareciera ser contradictorio, la tendencia de los empleados es a percibir de manera negativa esta propiedad, ya que si bien reportan sentirse parte

de la organización, no conocen los planes futuros, la misión ni la visión de la organización, aspectos que un trabajador comprometido debe conocer y un gerente responsable debe promover.

**Tabla 4**

*Síntesis del análisis de la propiedad La Identificación con la organización*

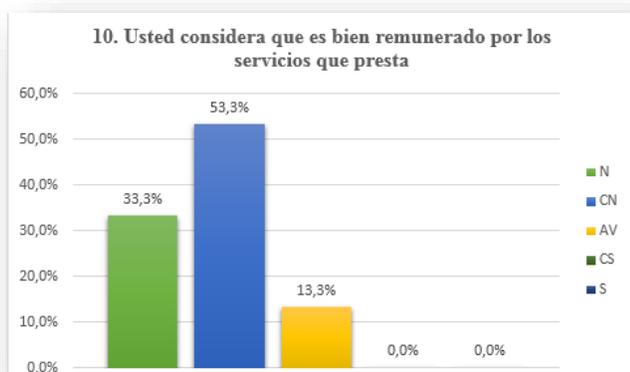
Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
Conoce usted la misión y visión de la institución.		X		X		Identificación con la organización
Conoce los planes a futuro de la institución		X		X		
Usted se considera parte de la institución.					X	

### **La Recompensa**

Esta propiedad se refiere a la sensación que tiene el empleado de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización. En este caso dos ítems miden la percepción que los empleados tienen de esta propiedad. El primero tomó como factor principal la remuneración salarial, cuya percepción es negativa, pues entre el 33% y el 56%, es decir un 87% de los empleados perciben que nunca o casi nunca son bien remunerados, mientras que 13% percibe que solo a veces son bien remunerados, tal como se puede observar en la gráfica izquierda. Por otra parte, los empleados perciben en una gran mayoría, 93%, que sus méritos nunca son reconocidos por la organización, tal como se observa en la gráfica derecha.

## Imagen 4

### Percepción de la propiedad Recompensa



Este resultado se puede apreciar de manera más clara en la tabla inferior, en la que se muestra cómo estos ítems son percibidos en su mayoría de manera negativa y regular, es decir, que la propiedad de clima organizacional recompensa es percibida casi en su totalidad como negativa, lo que quiere decir que es uno de los factores que más puede estar afectando el clima organizacional.

## Tabla 5

### Síntesis del análisis de la propiedad Recompensa.

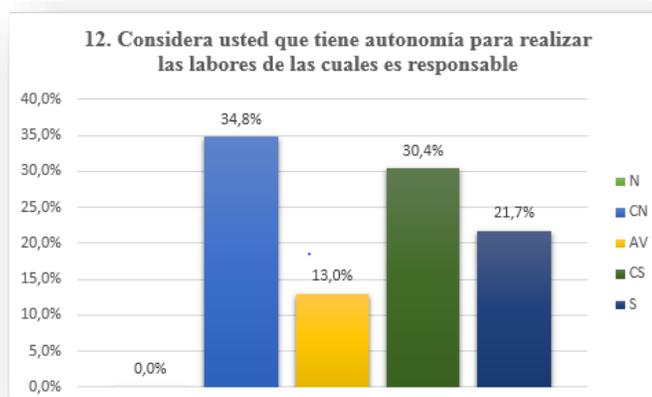
Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
Usted cree que es bien remunerado por los servicios que presta.		X	X			Recompensa
Organizan actividades de mérito y reconocimiento al trabajador dentro de la institución		X				

## Los Desafíos y Responsabilidad

Cabe recordar que esta propiedad trata de medir la sensación que tiene el empleado de ser su propio jefe. En este caso un solo ítem mide esta propiedad, sin embargo, los resultados son poco conclusivos, puesto que la percepción es negativa para algo menos de la mitad de los empleados, quienes la califican como negativa o regular, 35% y 13% respectivamente, lo que en suma representa 48% de los empleados. Por su parte, el 52% restante de los empleados la percibe como positiva, tal como lo evidencia la gráfica inferior.

### Imagen 5

*Percepción de la propiedad Desafíos y responsabilidad*



En el caso de esta propiedad es difícil determinar su percepción, puesto que muestra una aparente igualdad entre los valores medidos, lo cual se refleja en la tabla inferior, la cual indica que esta propiedad se percibe como negativa o regular, pero también como positiva.

**Tabla 6***Síntesis del análisis de la propiedad Recompensa*

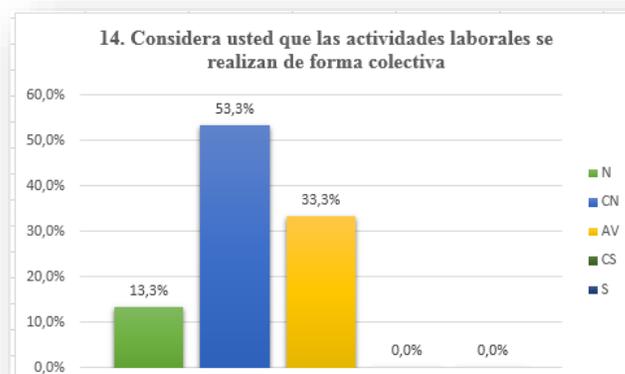
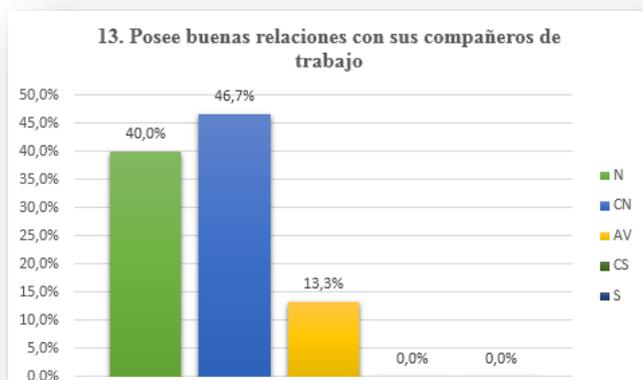
Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg	Reg	Pos			
Considera usted que tiene autonomía para realizar las labores de las cuales es responsable.		X	X		X	Desafíos y responsabilidad

**Calor Humano y Apoyo**

Esta propiedad se refiere a la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo y en este caso 2 ítems la están midiendo. Al respecto, los datos sugieren que hay una percepción mayoritariamente negativa en ambos ítems, ya que, como se observa en el gráfico izquierdo, 40% y 47% de los empleados considera que nunca o casi nunca posee buenas relaciones, lo que suma un total de 87% de ellos alrededor de las opciones nunca y casi nunca. Con respecto al segundo ítem, el 13% y el 53% de los empleados perciben que las actividades laborales nunca o casi nunca se realizan de forma grupal, lo que representa un 66% de los empleados, el resto, 33%, percibe como regular estos dos ítems.

## Imagen 6

### Percepción de la propiedad Calor humano y apoyo



La tabla siguiente muestra de manera más clara el grado de percepción de esta propiedad del clima organizacional, la cual pareciera estar sugiriendo problemas de orden humano a los que habría que prestarle atención.

## Tabla 7

### Síntesis del análisis de la propiedad Calor humano y apoyo

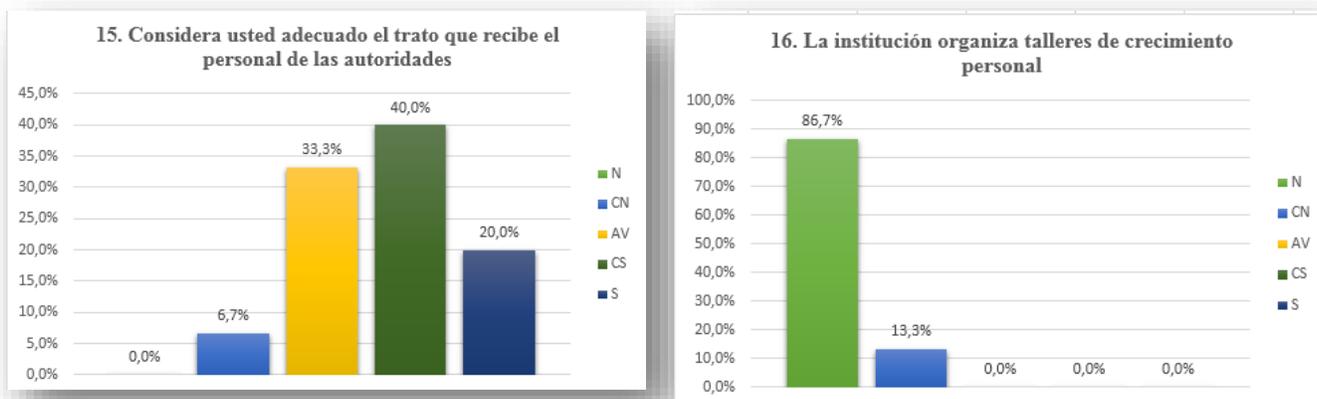
Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg	Pos		
Posee buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.		X				Calor humano y apoyo
Considera usted que las actividades laborales se realizan de forma colectiva.		X	X			

## La Consideración

Esta propiedad se enfoca en la percepción de los empleados de una atmósfera de apoyo por parte de los directivos. En este caso dos ítems miden el grado de percepción de esta propiedad. En su mayoría los empleados lo perciben como positivo, ya que entre el 40% y el 20% consideran que casi siempre o siempre el trato es positivo, lo que sumado equivale al 60% de los empleados, por otra parte 33% considera regular el trato de las autoridades. Ahora bien, esta tendencia cambia con relación al segundo ítem, ya que 87% de los empleados reporta que la institución casi nunca organiza talleres de crecimiento, tal como se observa en la gráfica derecha.

### Imagen 7

*Percepción de la propiedad Consideración.*



Es interesante lo que se observa en esta propiedad, ya que revela que, si bien la gerencia se esmera por un buen trato, no hay interés por apoyar al personal en su formación. En este sentido, la consideración es una propiedad cuya percepción podría decirse que es negativa en un aspecto pero positiva en otro, tal como se puede observar en la tabla inferior.

**Tabla 8***Síntesis del análisis de la propiedad Consideración*

Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
Considera usted adecuado el trato que recibe el personal de las autoridades.				X	X	Consideración
La institución organiza talleres de crecimiento personal.		X				

**La Producción**

Tal como se afirmara en líneas anteriores, la producción es una propiedad del clima organizacional que mide la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado. En este caso un solo ítem mide esta propiedad y al respecto los datos indican que es percibida de manera negativa por la mayoría de los empleados de la organización, tal como acusa la gráfica inferior, en la que se observa que entre el 33% y el 60% perciben que nunca o casi nunca la organización ejecuta planes estratégicos. Cabe destacar que estos porcentajes representan el 93% de los empleados que consideran esta propiedad de manera negativa.

## Imagen 8

### *Percepción de la propiedad Producción*



La tabla siguiente muestra de manera más clara el grado de percepción de esta propiedad del clima organizacional, la cual pareciera estar sugiriendo problemas a nivel de producción a los que habría que prestarle atención.

### **Tabla 9**

#### *Síntesis del análisis de la propiedad Producción*

Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg	Reg		Pos		
La institución hace planes estratégicos previos a las actividades laborales		X				Producción

## La Confianza

Esta propiedad mide la percepción de los empleados sobre cuando la organización motiva la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización. Los datos muestran que el 53% de los empleados percibe como negativa la motivación para tomar decisiones en conjunto, mientras que el 40% lo percibe como regular, tal como muestra el gráfico de la izquierda. Por otra parte, entre el 73% y el 27% de los empleados percibe como negativo el reconocimiento al trabajo, lo que sumado representa el 100% de los empleados.

### Imagen 9

*Percepción de la propiedad Confianza.*



Estos datos están revelando cómo los empleados de la organización perciben que nunca o casi nunca se sienten motivados para el desarrollo de su trabajo, lo cual se refleja en la tabla inferior. Este es otro aspecto al que debe prestársele especial atención, ya que tiene un gran impacto en el clima organizacional.

**Tabla 10**

*Síntesis del análisis de la propiedad Confianza.*

Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg	Pos		
Para realizar las actividades laborales del departamento en que trabaja, se toman las decisiones en conjunto		X		X		Confianza
El gerente de la institución reconoce cuando usted realiza de forma adecuada sus labores.		X				

### **La Tolerancia para los Conflictos**

Esta propiedad mide el nivel de respeto hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias. En este caso dos ítems miden esta propiedad: el primero, representado en el gráfico de la izquierda, pretende determinar si existen disputas en la organización, lo cual ha sido percibido por el 46% de los empleados de manera negativa, mientras que otro 40% lo percibe como regular. Con ello se comprende que para casi la mitad de los empleados casi nunca hay disputa, en tanto que para el 40% solo las hay a veces.

En cuanto al ítem que mide la cohesión, representado en el gráfico de la derecha, los datos sugieren que entre el 13% y el 33% de los empleados perciben que nunca o casi nunca existe cohesión, lo que sumado representa el 46% de los empleados, el resto, es decir el 53%, lo percibe como regular.

## Imagen 10

*Percepción de la propiedad Tolerancia para los conflictos.*



Los datos del primer ítem pueden llevar a pensar que hay un alto grado de tolerancia, sin embargo, a pesar de que se percibe que no hay disputas, el nivel de percepción de cohesión es negativa o regular, lo que puede indicar que no hay disputas porque el personal trabaja de manera aislada, una evidencia de que el nivel de confianza no es el adecuado.

**Tabla 11**

*Síntesis del análisis de la propiedad Tolerancia para los conflictos*

Ítems cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg	Pos		
Se desarrollan constantemente disputas o desavenencias entre empleados de la institución.		X	X			Tolerancia para los conflictos
Existen relaciones laborales apropiadas y cohesión entre el personal administrativo.		X	X			

## **Interpretación Integral de los Datos**

La visión global de todos los datos descritos anteriormente puede ser expresada en relación a todos los aspectos teóricos y metodológicos expuestos a lo largo de este estudio. Ello ha permitido crear una tabla en la que se contrasta cada ítem en relación con el grado de percepción que tiene y la propiedad que mide. La ventaja de ello es que permite saber qué propiedades del clima organizacional en concreto están siendo más afectadas en mayor o menor medida, lo cual es necesario para orientar cualquier plan de acción que pretenda emplearse para mejorar el clima organizacional. Por otra parte, ya a nivel general, esta tabla permite determinar el estado del clima organizacional en la organización objeto de estudio. En tal sentido se puede concluir que:

1. De los 21 ítems, 16 se asocian con una percepción negativa, mientras que 12 se asocian con una percepción regular, tal como se puede observar al final de la tabla. Esto permite concluir que el clima organizacional en el IMDAFEFE se percibe por sus empleados a nivel global como negativo y regular.
2. Las propiedades del clima organizacional percibidas como negativas o regulares son: la estructura, la identificación con la organización, la recompensa, el calor humano, la producción, la confianza, y la tolerancia.
3. Las propiedades de clima organizacional positivas o regulares son: las normas y expectativas para el desempeño, desafíos y responsabilidad y la consideración.
4. Los aspectos positivos que más perciben los empleados de la organización son: las condiciones físicas de su lugar de trabajo, la pertinencia del área en la que laboran, la supervisión de las actividades, considerarse parte de la institución, la autonomía para realizar las labores y el trato que recibe el personal de las autoridades

**Tabla 12***Contrastar cada ítem grado de percepción y las propiedades*

Ítems del cuestionario	Grado de percepción					Propiedades del clima organizacional
	N	CN	AV	CS	S	
	Neg		Reg		Pos	
1. Se encuentra a gusto con el estilo de dirección de la institución.		X	X			
2. La comunicación entre las distintas áreas de la organización es fluida		X				
3. En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, ventilación, espacio, volumen de ruido, se siente usted a gusto.					X	Estructura
4. El área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo.					X	
5. Considera usted que realizan evaluación de desempeño laboral a los trabajadores dentro de la institución.		X	X			
6. Su jefe inmediato realiza supervisión a sus actividades constantemente.			X		X	Normas y expectativas para el desempeño

**Tabla 12 (cont)**

7. Conoce usted la misión y visión de la institución.	X	X		
8. Usted se considera parte de la institución			X	Identificación con la organización
9. Conoce los planes a futuro de la institución.	X	X		
10. Usted cree que es bien remunerado por los servicios que presta.	X	X		
11. Organizan actividades de mérito y reconocimiento al trabajador dentro de la institución.	X			Recompensa
12. Considera usted que tiene autonomía para realizar las labores de las cuales es responsable.	X	X	X	Desafíos y responsabilidad
13. Posee buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	X			
14. Considera usted que las actividades laborales se realizan de forma colectiva.	X	X		Calor humano y apoyo
15. Considera usted adecuado el trato que recibe el personal de las autoridades.			X	X
				Consideración

Tabla 12 (cont)

16. La institución organiza talleres de crecimiento personal.	X			
17. La institución hace planes estratégicos previos a las actividades laborales	X			Producción
18. Para realizar las actividades laborales del departamento en que trabaja, se toman las decisiones en conjunto.	X	X		
19. El gerente de la institución reconoce cuando usted realiza de forma adecuada sus labores.	X			Confianza
20. Se desarrollan constantemente disputas o desavenencias entre empleados de la institución.	X	X		
21. Existen relaciones laborales apropiadas y cohesión entre el personal administrativo.	X	X		Tolerancia para los conflictos
Total:	16	12	6	

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

En este punto es necesario recordar que este estudio se ha enfocado en observar la dinámica de una importante organización emeritense, el IMDAFEFE, institución que brinda servicios en materia deportiva al estado Mérida. Específicamente se ha pretendido estudiar el estado del clima organizacional en dicha institución para conocer ¿cómo se desarrolla?, ¿qué factores pueden estar afectándolo? y ¿cómo se puede contribuir con el mejoramiento del clima organizacional?

El objetivo ha sido formular un plan dirigido al mejoramiento del clima organizacional del personal administrativo de IMDAFEFE, para lo cual ha sido necesario determinar cuáles son los elementos que afectan negativamente el clima organizacional del personal administrativo del IMDAFEFE y qué estrategias son las más adecuadas para contrarrestar los elementos negativos que afectan el clima organizacional de esta institución.

Para llevar a cabo este objetivo se elaboró un cuestionario estructurado por 21 ítems acompañados con una escala de estimación de 5 alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N). Esta escala representa una valoración de la percepción que va de lo positivo a lo neutral y lo negativo. Además, cada uno de estos ítems está en relación con 10 de los atributos de clima organizacional descrito por Méndez (2006), a lo largo del marco teórico.

Luego de aplicar este cuestionario a los empleados de la organización y de haber analizado los datos derivados de este instrumento, los resultados permiten concluir que el clima organizacional en el IMDAFEFE se percibe por sus empleados a nivel global como negativo y

regular. Sin embargo también se pudo determinar que, específicamente, las propiedades del clima organizacional percibidas como negativas o regulares son: la estructura, la identificación con la organización, la recompensa, el calor humano, la producción, la confianza, y la tolerancia. Por otra parte, los datos también pudieron determinar que las propiedades de clima organizacional positivas o regulares son: las normas y expectativas para el desempeño, desafíos y responsabilidad y la consideración. De igual forma, se pudo determinar que los aspectos positivos que más perciben los empleados de la organización son: las condiciones físicas de su lugar de trabajo, la pertinencia del área en la que laboran, la supervisión de las actividades, considerarse parte de la institución, la autonomía para realizar las labores y el trato que recibe el personal de las autoridades.

Este estudio ha permitido determinar el estado del clima organizacional en la organización objeto de estudio, el IMDAFEFE, de igual forma ha permitido conocer qué propiedades del clima organizacional en concreto están siendo más afectadas, lo cual es necesario para orientar cualquier plan de acción que pretenda emplearse para mejorar el clima organizacional.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones de este estudio es posible plantear las siguientes recomendaciones con el fin de mejorar el clima organizacional del IMDAFEFE.

- Hay que enfocarse en tratar de mejorar la percepción de las propiedades del clima organizacional que están siendo percibidas como negativas o regulares, estas son: la estructura, la identificación con la organización, la recompensa, el calor humano, la producción, la confianza y la tolerancia.

- Cualquier actividad para el mejoramiento del clima organizacional en el IMDAFEFE debe reforzar también los aspectos positivos que más perciben los empleados de la organización, es decir: las condiciones físicas de su lugar de trabajo, la pertinencia del área en la que laboran, la supervisión de las actividades, considerarse parte de la institución, la autonomía para realizar las labores y el trato que recibe el personal de las autoridades.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN PARA AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE IMDAFEF**

#### **Presentación**

El presente capítulo contempla un plan diseñado para el mejoramiento del clima organizacional del Instituto Merideño de Deporte, Actividad física y Educación Física IMDAFEF, este proyecto otorgará a los directivos un conjunto de herramientas que les permita aprovechar el recurso humano que hace vida en la organización, a partir de la creación de condiciones que le permita a su personal adquirir una percepción positiva de su entorno laboral y de las relaciones que se establecen en él, elemento que fue reflejado en la evaluación realizada al personal administrativo de referida organización.

En este mismo orden de ideas, el estudio realizado, apuntó a que, la estructura, la identificación con la organización, la recompensa, el calor humano, la producción, la confianza y la tolerancia, son factores que inciden en la forma como estos miembros construyen la descripción del contexto social en el que laboran, por lo que fueron aspectos a considerar en el diseño del plan.

A su vez, el plan apunta al abordaje de los aspectos positivos que perciben los empleados de la IMDAFEF, a saber: condiciones físicas de su lugar de trabajo, pertinencia del área en la que laboran, supervisión de las actividades, considerarse parte de la institución, autonomía para realizar las labores y trato que recibe el personal de las autoridades; elementos que formarán parte de la presente propuesta.

### **Objetivo**

- Mejorar el clima organizacional del personal administrativo de IMDAFEF a través de un plan estratégico orientado a tal fin.

### **Justificación**

Las organizaciones existen debido a ese conglomerado de personas que de una forma u otra conjugan sus esfuerzos para la consolidación de objetivos comunes, así pues, las organizaciones adquieren una gran relevancia por la necesaria asociación para el desarrollo del hombre en sus diferentes planos.

Al delimitar la dinámica de las organizaciones en el campo de la administración, es preciso destacar que el capital humano es la pieza más importante para el desarrollo y éxito de las mismas, lo que implica que los gerentes planifiquen ejecuten y controlen un conjunto de herramientas destinadas a captar, fortalecer a su personal, recompensando a su personal, motivándolo y estableciendo las condiciones necesarias para mantenerlo fidelizado e identificado con los objetivos organizacionales.

Es por tal razón, que posee gran importancia las herramientas gerenciales que puedan planificar y ejecutar los gerentes o directivos en institutos deportivos constituyendo éste un aspecto que justifica el diseño de la propuesta la cual tiene como finalidad contribuir con el mejoramiento del clima organizacional para el desarrollo de los objetivos del Instituto Merideño de Deporte, Actividad Física y Educación Física (IMDAFEF).

### **Misión**

Contribuir con el desarrollo gerencial óptimo mediante la aplicación de un plan estratégico orientado al personal administrativo para mejorar el clima organizacional de la institución.

### **Visión**

Fortalecer los planes estratégicos gerenciales aplicados por los dirigentes para la consecución de objetivos y metas mejorando de esta manera el clima organizacional.

### **Competencias**

1. Identificación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.
2. Desarrollo en los gerentes y directivos la capacidad de liderazgo participativo y facilitarles las herramientas gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional.
3. Promoción de la importancia del trabajo en equipo y colectivo en el personal que realiza las labores administrativas para el fortalecimiento del clima laboral.
4. Reconocimiento organizacional sobre la importancia de los incentivos y méritos al logro como factor de motivación en el personal administrativo.

**Tabla 13***Competencias*

<b>Competencia</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Procedimental</b>	<b>Actitudinal</b>	<b>Evaluación</b>
1. Identificación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.	-Estrategias gerenciales -Clima Laboral	Participación de directivos al seminario de estrategias gerenciales y clima organizacional	Los directivos demuestran una actitud reflexiva de las debilidades en la institución con respecto al tema.	Consolidado
			-Expresan Interés en plantear soluciones.	No Consolidado
2. Desarrollo en los gerentes y directivos la capacidad de liderazgo participativo y herramientas gerenciales para la toma de decisiones asertivas y en equipo.	-Liderazgo y sus tipos. -El líder participativo para el fortalecimiento del clima Organizacional. -Toma de Decisiones	Asistencia del personal directivo a seminario de liderazgo y toma de decisiones	Los directivos resultan motivados a establecer las herramientas gerenciales necesarias para el mejoramiento de la organización	Consolidado
				No consolidado
3. Promoción de la importancia de las Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo en el personal administrativo para el fortalecimiento del clima laboral.	-Relaciones interpersonales -Trabajo en equipo	Asistencia del personal administrativo al taller de Relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	Demuestran interacción entre las personas de los distintos departamentos	Consolidado
			Actitud positiva con respecto al trabajo en equipo	No consolidado
4. Reconocimiento organizacional sobre la importancia de los incentivos y méritos al logro como factor de motivación en el personal administrativo.	-Motivación -Recompensa	Organización de evento de reconocimientos al personal por parte de directivos	Personal administrativo motivado por el reconocimiento a su desempeño laboral.	Consolidado
			El personal directivo muestra satisfacción por el compromiso y entrega laboral del personal que dirige.	No consolidado

## Fases de la Propuesta

Fase 1. Identificación: orientada a sensibilizar y formar a los directivos a través de seminarios relacionados con las estrategias gerenciales, funciones gerenciales y clima organizacional y su importancia en el ámbito institucional.

Fase 2. Desarrollo: en esta fase, los directivos serán adiestrados con respecto al liderazgo, sus tipos, el líder participativo y la toma de decisiones para el fortalecimiento del clima organizacional mediante seminarios y estrategias utilizadas por el ponente. Además, se orientara al personal administrativo de cada departamento a través de talleres acerca de la importancia de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, así como a través de jornadas informativas, carteleras, talleres, técnica de comunicación a tiempo y buzón de expectativas.

Fase 3: Reconocimiento: se buscará recompensar la importante labor que realiza el personal y motivarlos al mismo tiempo para que continúen ejecutando su labor de forma eficaz y eficiente, esto se realizará en forma de incentivos, publicaciones y reconocimientos

## Cronograma de las Fases

**Tabla 14**

*Cronograma de las Fases*

		Semanas						
Actividades		1	2	3	4	5	6	7
<b>Fase 1</b>	Seminario 1	x						
	Seminario 2		x					
	Taller 1			X	x			
<b>Fase 2</b>	Elaboración de carteleras informativas					X	X	X
	Comunicación a tiempo							
	Buzón de Sugerencias							
<b>Fase 3</b>	Entrega de reconocimientos							

## Plan de Acción

**Tabla 15**

*Plan de acción*

Competencia	Actividad	Contenido	Recursos	Duración
1. Identificación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.	-Seminario 1 (teórico)	Definición de estrategias gerenciales. -Importancia de las estrategias gerenciales. -Clima organizacional y los elementos esenciales para fortalecer el mismo. - La motivación, sus tipos y su influencia en el clima organizacional.	Humanos: Ponente (s) y Participantes. Materiales: libreta, lápices, marcadores, video beem, computador, mesas y sillas.	6 horas
2. Desarrollo en los gerentes y directivos la capacidad de liderazgo participativo y herramientas gerenciales para la toma de decisiones asertivas y en equipo	-Seminario 2	-Definición de Liderazgo -Tipos de Liderazgo. -El líder participativo para el fortalecimiento del clima organizacional. -Toma de Decisiones -Decisiones colectivas	Humanos: Ponente (s) y Participantes. Materiales: libreta, lápices, marcadores, video beem, laptop, mesas y sillas.	6 horas

Tabla 15 (cont)

Competencia	Actividad	Contenido	Recursos	Duración
3. Promoción de la importancia de las Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo en el personal administrativo para el fortalecimiento del clima laboral.	-Taller 1 (teórico) -Dinámicas grupales -Conversatorios	-Relaciones interpersonales -Trabajo en equipo	Humanos: Ponente (s) y Participantes. Materiales: libreta, lápices, marcadores, video beem, laptop, mesas y sillas.	6 horas
	-Elaboración de carteleras -Comunicación a tiempo -Buzón de sugerencias	- Información -Comunicación Trabajo en equipo -Relaciones interpersonales	Humanos: personal administrativo y directivo Materiales: hojas, lápices, marcadores, impresoras, carteleras, láminas de anime mesas y sillas	-Durante todo el año
1. Reconocimiento organizacional sobre la importancia de los incentivos y méritos al logro como factor de motivación en el personal administrativo.	-Publicación del mejor empleado. -Evento de entrega de reconocimiento	-Motivación -Recompensa	Humanos: personal administrativo, directivos, impresora, cartulinas, broches.	-Cuatro veces al año (trimestral)

## **Descripción del Plan de Acción**

1. Competencia: Identificación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.

Actividades:

-Seminario1: dictado a los directivos de manera teórico-práctico; se llevara a cabo mediante ponencia por especialista en la materia, desarrollando los siguientes temas: definición de estrategias gerenciales, importancia de las estrategias gerenciales, clima organizacional y los elementos esenciales para fortalecer el mismo, así como la motivación, sus tipos y su influencia en el clima organizacional. Tendrá una duración de 6 horas divididas en dos, turno de la mañana y tarde.

2. Competencia: desarrollo en los gerentes y directivos la capacidad de liderazgo participativo y herramientas gerenciales para la toma de decisiones asertivas y en equipo.

Actividades:

-Seminario 2: planificado para los directivos y líderes; de forma teórico-práctico, se desarrollara mediante ponencia abordada por un especialista en el área, abarcando los siguientes temas: definición de liderazgo, tipos de liderazgo, el líder participativo para el fortalecimiento del clima organizacional y toma de decisiones colectivas. Tendrá una duración de 6 horas divididas en dos jornadas, mañana y tarde.

3. Competencia: promoción de la importancia de las Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo en el personal administrativo para el fortalecimiento del clima laboral.

Actividades:

-Taller 1: estará destinado para el personal administrativo, será teórico-práctico; desarrollará las siguientes temáticas: relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Tendrá una duración de 6 horas distribuidas en dos momentos, mañana y tarde.

-Elaboración de Cartelera: la directiva establecerá durante todo el año la renovación de información necesaria para su personal en las cartelera, estas serán ubicadas en lugares específicos, buscando mantener una comunicación de los objetivos, misión, visión de la institución, calendario de cumpleaños, así como otros temas de interés común.

- Comunicación a tiempo: en esta actividad, se programarán reuniones durante todo el año, necesarias para hacer la retroalimentación entre el personal administrativo y los directivos, se publicarán de forma semanal, con la intención de verificar si la información está siendo transmitida de forma bidireccional, fluida para hacer los correctivos a tiempo y de dicha manera mejorar las relaciones y a su vez el clima organizacional.

- Buzón de sugerencias y expectativas: esta actividad consiste en instalar un buzón en la sede de la institución destinado al personal administrativo, en el podrán colocar sus expectativas y sugerencias de forma anónima, lo que permitirá dar la orientación a los directivos sobre lo que su personal espera de ellos y las posibles sugerencias para lograr una gestión de calidad, tomando en cuenta la opinión para la toma de decisiones y verificar si se están cumpliendo con los objetivos de clima organizacional y trabajo en equipo. Durante todo el año.

4. Competencia: reconocimiento organizacional sobre la importancia de los incentivos y méritos al logro como factor de motivación en el personal administrativo.

Actividades:

-Publicación del mejor empleado del trimestre: en esta actividad los directivos harán una evaluación sobre cual consideran sea el empleado con mayor desempeño del trimestre y lo

publicaran en cartelera informativa con su foto, lo que motivara al personal administrativo a hacer su trabajo cada día con más eficiencia y eficacia, y contribuirá con el desarrollo de los objetivos organizacionales. Trimestral.

-Evento de entrega de reconocimiento: consiste en reconocer el esfuerzo de los empleados que de una forma u otra se han destacado en el trimestre. Certificados, Bono por eficiencia, bono por puntualidad, y broches de mérito. La actividad se realizará de forma trimestral.

## 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 servicio bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. [Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo] <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1803>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científica* (5ª Ed) Editorial Episteme.
- Barroso, P. (2004) *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH.*
- Blanch, J.M. (2011). *Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales bajo la Nueva Gestión*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Brunet, L. (2011). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Castellano, B. (1998). *La encuesta y la entrevista en la investigación educativa*. Centro de Estudios Educativos ISPEJV.
- Cejas, M. y Grau, C. (2007). *Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales*. Fondo Editorial Tropykos.

Chian, M., Heredia, S y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimens.empres.* vol.15 no.1 Barranquilla Jan./June 2017. Recuperado

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632017000100070](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000100070).

Chaux, A. (2021). *Cómo validar un instrumento de medición*. Recuperado el 10 de abril de 2021 de:<https://alcideschaux.com/c%C3%B3mo-validar-un-instrumento-de-medici%C3%B3n-32e8a20e626>.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª. Ed.). Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. (3ª ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. (8ª Ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.) McGraw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2009.

Cruz, A. (2006). *La planificación estratégica*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021 de:  
<http://www.contraloriagerencialzulia.org.ve>

David, F. (2008). *La Gerencia Estratégica*. Editorial Legis.

Díaz, M. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/>.

Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile.

Equipo editorial, Etecé (2021). (01 de marzo de 2022). *Objetivos organizacionales* Conceptos de. <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>.

Esteves, A. (2013). *Clima Laboral*. El Cid.

Florez Rivero, Y. (2014) *Clima laboral y compromiso organizacional en Docentes Universitarios*. [Tesis de Grado, Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado] <https://docplayer.es/23870322-Clima-laboral-y-compromiso-organizacional-en-docentes-universitarios-tesis-de-grado-para-obtener-el-titulo-de-licenciatura-en-psicologia.html>

Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). (2006).

*Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL

García Romero, S. (2009) *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: caso un órgano interno de control paraestatal*. [Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana] <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/48412>.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Ley del Estatuto de la Función Pública (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5556 Ext de fecha 13 de noviembre de 2001.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.

Litwin, G. y Stinger, R. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Harvard Graduate School of Business Administration. E.U.A.

Marroquín Pérez, S. y Pérez Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. [Tesis de Grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, <http://www.repositorio.usac.edu.gt/11309/1/13%20T%81823%29.pdf>].

Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Centro Editorial, Universidad del Rosario. Bogotá.

Pelaes León, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónico*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1140/Pelaez\\_lo%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1140/Pelaez_lo%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Chile. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>.

Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. (3ª ed) Esic.Editorial.

Santos, M. (2011). La Gestión de Competencias y su Impacto en la Mejora Continua del Desempeño Laboral. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* 168. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Toledo, E (2002). *Elementos de metodología de la investigación*.

## **Anexos**

## **Apéndice A**

### **Instrumento de recolección de la información**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

#### **Personal administrativo de IMDAFEF**

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información que servirá de base para la investigación titulada: **PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: CASO IMDAFEF**. La información tiene carácter confidencial, representa un requisito indispensable y obligatorio para la realización del trabajo de Postgrado en Gerencia Deportiva.

#### **Instrucciones Generales:**

Se le realizará una encuesta que está conformada por veintiún preguntas de cinco (5) alternativas de respuestas, las cuales son: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N).

1. Lea de forma detallada la definición de los términos anexados en el Cuestionario, con el fin de una mejor comprensión de las preguntas.

1. Es conveniente que responda todos los ítems.
2. Cada ítem tiene cinco (05) alternativas de respuesta marque con una equis (X) en solo una de ella.
3. La información que usted proporcione se maneja en estricta confiabilidad, solo será utilizada para el trabajo de grado y se mantendrá en el anonimato.

N°	Cuestionario	Alternativas				
		N	CN	AV	CS	S
1	Se encuentra a gusto con el estilo de dirección de la institución					
2	El área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo					
3	Conoce usted la misión y visión de la institución					
4	La comunicación entre las distintas áreas de la organización es fluida					
5	Usted que es bien remunerado por los servicios que presta					
6	Considera usted que tiene autonomía para realizar las labores de las cuales es responsable					
7	Usted se considera parte de la institución					
8	Posee buenas relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Considera usted adecuado el trato que recibe el personal de las autoridades					
10	Organizan actividades de mérito y reconocimiento al trabajador dentro de la institución					
11	En relación con las condiciones físicas de su lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, ventilación, espacio, volumen de ruido, se siente usted a gusto					
12	Considera usted que realizan evaluación de desempeño laboral a los trabajadores dentro de la institución					
13	Su jefe inmediato realiza supervisión a sus actividades constantemente					
14	La institución hace planes estratégicos previos a las actividades laborales					
15	Para realizar las actividades laborales del departamento					

- en que trabaja, se toman las decisiones en conjunto
- 16 Considera usted que las actividades laborales se realizan de forma colectiva
- 17 Se desarrollan constantemente disputas o desavenencias entre empleados de la institución
- 18 Conoce los planes a futuro de la institución
- 19 El gerente de la institución reconoce cuando usted realiza de forma adecuada sus labores
- 20 La institución organiza talleres de crecimiento personal
- 21 Existen relaciones laborales apropiadas y cohesión entre el personal administrativo
-