



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

**EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO
Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL
SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA**

**Autora:
Hernández Peggy**

La Morita, Mayo de 2015



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

**EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO Y
SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL
SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA**

**Autora:
Hernández Peggy**

Proyecto de Trabajo de Grado, para obtener el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de acuerdo a lo establecido por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

La Morita, Mayo de 2015



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO
Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL
SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA**

Tutor Académico:
Blanco Berenice

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Por: _____

C.I.: _____

La Morita, Mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

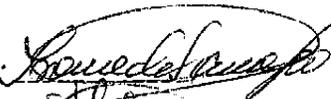
Nosotros, Miembros del "EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA."

*presentado por el (la) Lic. Peggy L. Hernández L. C.I. 12.569.152, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Luisa de Sanoja

C.I. 25.857.709

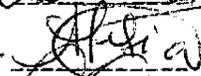
Firma:



Miembro: Annelín Díaz

C.I. 9436391

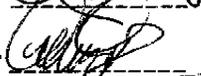
Firma:



Miembro: Venus Guevara

C.I. 4566488

Firma:



Maracay, 03 de Junio del 2015

DEDICATORIA

Este espacio es para aquellas personas que sin saber de qué se trataba mi investigación me apoyaron incondicionalmente hasta lograr cumplir con los objetivos propuestos y por ende, me acompañaron en esta etapa de vida que ha significado cumplir con una meta personal y profesional al obtener un nivel mayor de conocimiento y de formación académica.

Peggy Hernández



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

**EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO
Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL
SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA**

Autora: Hernández, Peggy

Tutor: Blanco, Berenice

Fecha: Mayo, Año 2015

RESUMEN

El objetivo primordial que inspiró la realización de esta investigación fue realizar el análisis del Clima Organizacional de los Trabajadores que cambiaron su condición de trabajo de personal tercerizado y pasar a ser fijos o indeterminados, en una empresa dedicada a la elaboración de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua, y como esta situación ha llevado a influir en sus actitudes, mediante una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo. Para el logro de los objetivos propuestos, se utilizó como instrumento de medición un cuestionario basado en la Escala de Likert, el cual se encargó de medir el clima laboral actual de los trabajadores, esta escala permitió a su vez detectar debilidades y fortalezas dentro del clima laboral objeto de estudio. Cabe mencionar, que este instrumento fue aplicado a una muestra intencionada de 35 trabajadores de una población de 245 en su totalidad, ya que el interés se centra en aquellos individuos que estuvieron contratados como tercerizados y que luego de pasar por un proceso de reclutamiento y selección fueron contratados a tiempo indeterminado. Del análisis de los resultados se concluye que a través de la aplicación de dicho instrumento se pudo dar respuesta a los tres objetivos planteados en la investigación, arrojando como resultados que el cambio organizacional ha sido positivo evidenciando en términos generales un excelente clima organizacional, que incide en la satisfacción de los trabajadores, en las actitudes demostradas, en su motivación y en su capacidad de adaptarse a los cambios que se están gestando, no obstante, una baja proporción indica opinar en algunos aspectos de manera contraria, lo cual representa un factor de atención ante estos procesos dinámicos de cambio organizacional, lo que permitió generar mecanismos de acción con el fin de mantener y fortalecer el clima organizacional de la empresa estudiada.

Palabras claves: Cambio organizacional, clima organizacional, actitudes, satisfacción.



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

**CHANGE OF EMPLOYMENT OF STAFF outsourced
AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE CASE:
COMPANY SECTOR STATE SOFT DRINKS ARAGUA**

Author: Hernández, Peggy

Tutor: Blanco, Berenice

Date: Mayo, Año 2015

ABSTRACT

The primary objective that inspired the realization of this research was the analysis of organizational climate Workers who changed their working conditions being outsourced staff and become fixed or indeterminate dedicated to the development of Soft Drinks in Edo. Aragua, and how this situation has led to influence attitudes through a descriptive study, based on a field study. To achieve the goals, it was used as a measuring instrument based on the Likert Scale, which is responsible for measuring the current working environment of workers, questionnaire this scale allowed in turn detect weaknesses and strengths in the climate labor under study. It is worth mentioning that this instrument was applied to a purposive sample of 35 workers in a population of 245 in its entirety, since the focus is on those individuals who were hired as outsourced and then go through a process of recruitment and selection They were hired indefinitely. An analysis of the results it is concluded that through the application of this instrument could provide answers to the three objectives in research, throwing as results that organizational change has been positive showing in general an excellent organizational climate, which affects satisfaction of workers demonstrated in attitudes, motivation and ability to adapt to changes that are brewing, however, a low ratio indicates say in some aspects contrary, which represents a factor of attention to these dynamic processes of organizational change, which allowed generating mechanisms of action in order to maintain and strengthen the organizational climate of the company studied.

Keywords: organizational changes, organizational climate, attitudes, satisfaction.

INDICE GENERAL

| | |
|--------------------------|------|
| Dedicatoria | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| Índice General | viii |
| Índice de Cuadros | ix |
| Índice de Tablas | x |
| Índice de Gráficos | xi |
| Índice de Figuras | xii |
| Introducción | 13 |

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

| | Pág. |
|----------------------------------|-------------|
| Planteamiento del Problema..... | 16 |
| Objetivos | 22 |
| Justificación del Problema | 23 |

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

| | |
|------------------------|----|
| Antecedentes | 27 |
| Bases Teóricas..... | 36 |
| Marco Legal | 79 |
| Marco Conceptual | 86 |

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|---|----|
| Naturaleza de la Investigación | 90 |
| Estrategia Metodológica..... | 91 |
| Población..... | 94 |
| Muestra..... | 94 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 95 |
| Validez y Confiabilidad del Instrumento | 97 |

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

| | |
|---|-----|
| Análisis e Interpretación de los Resultados | 101 |
| Conclusiones | 126 |
| Recomendaciones..... | 131 |
| Lista de Referencias | 133 |
| Anexos..... | 137 |

INDICE DE CUADROS

| CUADROS No. | Pág. |
|---|-------------|
| 1. Dimensiones del Clima Organizacional..... | 50 |
| 2. Concepto Histórico de Actitudes. | 53 |
| 3. Consecuencias de las Actitudes. | 69 |
| 4. Cuadro Técnico Metodológico..... | 93 |
| 5. Cuadro Operacionalización de las Variables | 100 |

INDICE DE TABLAS

| Tabla N°. | pág. |
|--|-------------|
| 1. Dimensión Estructura..... | 103 |
| 2. Dimensión Responsabilidad..... | 105 |
| 3. Dimensión Recompensa..... | 107 |
| 4. Dimensión Riesgo | 109 |
| 5. Dimensión Relaciones / Calor..... | 111 |
| 6. Dimensión Estándares de Desempeño | 113 |
| 7. Dimensión Cooperación / Apoyo..... | 115 |
| 8. Dimensión Conflicto | 117 |
| 9. Dimensión Identidad | 119 |
| 10. Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo | 121 |
| 11. Dimensión Involucramiento con el Puesto | 123 |
| 12. Dimensión Compromiso Organizacional | 124 |

INDICE DE FIGURAS

| FIGURA N°. | pág. |
|---|-------------|
| 1. Etapas del Proceso de Cambio | 39 |
| 2. Continuum de los Niveles del Clima Organizacional | 46 |
| 3. Tendencias de comportamiento implicadas en la actitud..... | 57 |

INDICE DE GRAFICOS

| Gráficos N°. | pág. |
|--|-------------|
| 1. Dimensión Estructura..... | 103 |
| 2. Dimensión Responsabilidad..... | 105 |
| 3. Dimensión Recompensa..... | 107 |
| 4. Dimensión Riesgo | 109 |
| 5. Dimensión Relaciones / Calor..... | 111 |
| 6. Dimensión Estándares de Desempeño | 113 |
| 7. Dimensión Cooperación / Apoyo..... | 115 |
| 8. Dimensión Conflicto | 117 |
| 9. Dimensión Identidad | 119 |
| 10. Dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo | 121 |
| 11. Dimensión Involucramiento con el Puesto | 123 |
| 12. Dimensión Compromiso Organizacional | 125 |

INTRODUCCION

Con el transcurrir de los años, el mundo empresarial ha venido dando una gran importancia al capital humano, ya que este representa la fuerza de trabajo que permitirá a la organización alcanzar sus metas y obtener beneficios para todos, es por esto que en cualquier lugar de trabajo debe existir un clima favorable que conlleve a un mejor ambiente laboral en pro del bienestar de los trabajadores.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace más de tres décadas; actualmente la cultura organizacional se ha convertido en un elemento de gran importancia estratégica, pues, constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo; es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, siendo, necesario tener presente que cuando un individuo llega a la organización, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, sobre quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la misma.

Lo anteriormente señalado incide constantemente sobre diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, los grupos de trabajo. Las coincidencias o diferencias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El clima organizacional está establecido por la percepción que tengan los individuos de los elementos culturales, esto incluye el sentir y la forma de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional, así mismo, es un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen

consecuencias sobre la productividad, satisfacción, y muchos otros elementos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, Litwin y Stringer (1968), proponen que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los elementos como estructura, liderazgo, toma de decisiones, entre otros, que por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma cómo es percibida la organización por parte de los individuos que hacen vida diaria en la misma. Dichos autores basan su investigación y Teoría, en un modelo de análisis construido para tal fin, que mide nueve dimensiones referidas al clima, los cuales son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cooperación/apoyo, relaciones/calor, normas, conflicto e identidad, modelo que ha sido usado por las organizaciones empresariales.

Partiendo de estas afirmaciones se persigue fundamentar la pertinencia de la presente investigación, que busca analizar el Clima Organizacional existente en los trabajadores que cambiaron de una Relación de Trabajo de Personal Tercerizado a Personal Fijo, en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua, bajo el modelo propuesto por Litwin y Stringer, con la finalidad de describir la situación actual con base en los elementos que interactúan en la cultura y los descriptores del clima organizacional, además de destacar la importancia del mismo como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito.

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

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

- El capítulo II, representado por el Marco Teórico Referencial, está estructurado por los antecedentes y las bases teóricas, dando así el fundamento teórico en el cual se apoya esta investigación.
- El capítulo III, designado como el Marco Metodológico, donde se expone la naturaleza y, diseño de la investigación, la población, la muestra, la técnica de recolección de información y la respectiva validez y la confiabilidad del instrumento.
- Y finalmente, el capítulo IV, constituido por el Análisis de los Datos, Interpretación de los Resultados, los cuales dan respuesta a los objetivos propuestos donde se plasman los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procesan los datos y se presentan en gráficos con sus respectivos análisis, para una mayor comprensión de la información presentada, así mismo se establecen las conclusiones y recomendaciones correspondientes, partiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la empresas estudiada, a fin de mejorar el clima organizacional existente; también se presenta la lista referencias bibliográficas y los anexos que sustentan esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hace 200 años aproximadamente, las personas usaban herramientas rudimentarias para proveerse de alimentos, construir sus habitaciones y confeccionar sus vestidos. La aparición de la máquina es inmediata, resultado de importantes descubrimientos científicos y de los adelantos de la física, la química y la mecánica, que han permitido realizar grandes avances en el campo de la industria. Es así como se inicia en Inglaterra la Revolución Industrial en el siglo XVIII, y podría definirse como la sustitución progresiva de la fuerza y de las herramientas manuales por la máquina.

Tras la Revolución Industrial se generaliza la fábrica, donde el hombre ha ido buscando la manera de facilitar el proceso de su evolución lugar en el que se persigue aumentar la producción para ganar economías de escala aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología. El sistema fabril permitió la generalización de la división del trabajo y a medida que pasa el tiempo, inventa mecanismos cada vez más sofisticados para satisfacer sus necesidades primordiales y a la vez los perfecciona.

Las sucesivas mejoras organizacionales han permitido la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos (taylorismo) y la producción en cadena (fordismo), aumentando sus necesidades y su ambición de mejorar su nivel de vida. Durante más de 150 años, estas mejoras se han traducido en una reducción tal del coste por unidad producida que aumentaron los salarios reales, se redujeron los precios de los bienes, aumentó el consumo de la sociedad y el número de trabajadores empleados, sociedad que a su vez está impregnada de ciencia y tecnología, que

satisface esas necesidades de un mercado más amplio en el mundo citado por Piza Rodolfo (1998:225).

Es por ello, que podemos tomar como un buen ejemplo a nivel mundial en el mercado industrial, las empresas fabricantes de bebidas gaseosas, las cuales han tornado gran importancia, por ser un producto de gran innovación y aceptación en el consumidor, la cual se inicia con la fabricación de bebidas carbonatadas en Nueva York en el año de 1832, cuando John Matthews inventa un aparato para mezclar agua con gas de dióxido de carbón, y además agregarle sabores como naranja, limón, uva, como opciones, los cuales eran muy demandados en las llamadas fuentes de soda.

En Venezuela, existen varias empresas que son íconos referentes en el sector de bebidas carbonatadas, las cuales poseen una gran red de distribución para hacer llegar sus productos a cualquier rincón del territorio venezolano, teniendo cada una, instalaciones bien modernas, con alta capacidad de almacenamiento y producción, para garantizar que sus productos lleguen a sus consumidores.

La fuerza de trabajo de estas grandes compañías ha venido funcionando con personal directamente contratadas por ellas así como personal que trabaja de forma tercerizada y a destajo, permitiendo la continuidad de sus procesos.

En el año 2006, ocurrieron muchos cambios en el país, sobre todo en el aspecto laboral, donde el Ejecutivo Nacional realiza una Reforma Parcial al Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, la cual busca ofrecer mayor protección al trabajador, regular la contratación de personal, reduce la duración de la jornada laboral, mejora la seguridad del trabajador, protege la estabilidad laboral, entre otros. El artículo 240 declara la condición de intermediarias de las de Empresas de Trabajo Temporal (ETT), establece de manera expresa que las empresas que tengan personal contratado bajo la figura de Empresas Intermediarias, antes llamadas ETT, deben gozar de los

mismos beneficios que la empresa que los subcontrata; dicho cambio impacta directamente al sector empresarial, debido a que para mantener la continuidad de sus procesos por el índice de rotación de su fuerza laboral, han acudido a éste tipo de relación de trabajo con empresas intermediarias.

En Venezuela, una empresa en el sector de bebidas gaseosas, como parte de su política de mejorar en forma continua y de cada vez, ofrecer un óptimo servicio a sus clientes, en Enero de 2007 en una sede en el Estado Aragua, decidió realizar un cambio en el horario de atención, estableciendo una ampliación de sus operaciones a una jornada de 12 horas, para lo cual requería tener un mayor número de personal para cumplir con este nuevo horario. En ese momento, en la empresa se decide evaluar en primera instancia a todo el recurso de contratación de trabajo tercerizado, siendo la oportunidad de incorporar la mayor cantidad de personas provenientes de dichas empresas hasta el presente, para poder cubrir con el objetivo establecido de ampliar sus horarios y de ofrecerles a todos los mismos beneficios: es allí donde se logra ingresar para Febrero de 2007 como personal a tiempo indeterminado (fijo) a 141 personas, información suministrada de la base estadística de la empresa.

Con esta incorporación masiva, los trabajadores provenientes de la Empresa Tercerizada, vivieron un proceso de adaptación muy rápido de sus normas, beneficios y actividades más complejas en su puesto de trabajo, es decir, pasaron por fases como la identificación con una nueva entidad laboral, nuevos beneficios contractuales, cumplimiento de tareas asignadas y la exigencia de un desempeño laboral mayor, en un proceso de cambio acelerado a lo acostumbrado.

En el año 2012, se determina en la Nueva Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), en su artículo 48: queda prohibida la tercerización, por tanto no se permitirán los siguientes casos: a) La contratación de entidades de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades que sean permanentes

dentro de las instalaciones de la entidad de trabajo contratante y que estén relacionadas directamente con el proceso productivo de la empresa contratante. b) La contratación de trabajadores a través de intermediarios, para evadir las obligaciones de la relación laboral del contratante...dando la oportunidad en sus disposiciones transitorias un lapso de 3 años a partir de su promulgación para ajustarse a ésta e incorporar a la nómina de la entidad de trabajo principal a todos los trabajadores tercerizados, durante este lapso y hasta tanto sean incorporados a la nómina de la entidad de trabajo principal, gozarán de inamovilidad laboral, y disfrutarán de los mismos beneficios y condiciones de trabajo que correspondan a los trabajadores contratados directamente por el patrono.

Desde ese entonces y hasta el año de 2012, con la aplicación del art. 48 de la Nueva Ley del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), solo se ha venido trabajando con Personal Tercerizado para cubrir vacantes temporales, este tipo de relación se ha mantenido como un medio para sustituir las ausencias del personal fijo de la localidad, que suelen darse por causas como: reposos, limitaciones por incapacidad, vacaciones, inasistencias, entre otras. A estos trabajadores se les debe otorgar los mismos beneficios que a las personas a la cual sustituyen, lo cual impacta de forma negativa al Negocio, debido a que este tipo de contratación representa aproximadamente un 27% de la fuerza de trabajo del Área de Despacho, datos suministrado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Durante estos años, el personal tercerizado se ha seguido incorporando como personal indeterminado de ésta empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Edo. Aragua, tomándose en cuenta como la primera opción de candidatos a evaluar y a ser ingresados, a medida que se ha generado la necesidad en las plantillas del área de Despacho de dicha localidad, sin embargo, como el personal actual sigue faltando a su jornada laboral cotidiana por múltiples razones, ha sido necesario de acuerdo al

cumplimiento de lo establecido en la Ley, disminuir este tipo de contratación tercerizada y pasar a contrataciones temporales de personal externo.

Teniendo esta situación como panorama laboral actual, en la presente investigación se logró dar respuesta a las siguientes interrogantes: **¿Cómo influyó en los trabajadores el cambio de relación laboral de una Empresa Tercerizada al ser contratados como Personal a Tiempo Indeterminado o Fijo de la Organización que lo había subcontratado?, ¿Qué actitudes influyeron en el Clima de la Organización que han estado incidiendo en su desempeño?, ¿Cómo se describe el clima organizacional actual de los trabajadores que vivieron este cambio de Relación de Trabajo de Personal Tercerizado a Personal Fijo?.** Todas estas inquietudes permitió evidenciar si es lo que ha estado incidiendo en el desempeño de las mismas o más funciones de los trabajadores, que se ha estado reflejando en las ausencias del personal, baja productividad y en su comportamiento actual, con la finalidad de poder describir y analizar si existe alguna relación en el proceso de cambio y por ende, permita reforzar y/o mejorar las actitudes evidenciadas en dicho personal mejorando el clima organizacional.

Para desarrollar estas interrogantes se fijó como variables a ser medidas: el Cambio Organizacional, el Clima Organizacional y las Actitudes, tomando en cuenta que el Cambio Organizacional es una alteración en el funcionamiento de la organización, que se refleja en modificaciones de procesos de trabajo y de las conductas de sus miembros. Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber cómo actuar a razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no

pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

En cuanto al Clima Organizacional, este constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización de acuerdo a Chiavenato (2000), así mismo, menciona que el concepto de Clima Organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales), siendo una percepción de los trabajadores que influye en los niveles de satisfacción, en la disposición a permanecer en la organización y en su desempeño; igualmente afecta los niveles de productividad y rendimiento.

Las Actitudes de los trabajadores, concepto que muchos autores definen como para Robbins (1996:45) “ son afirmaciones evaluativas – favorables o desfavorables - en relación con objetos, personas o hechos”. En este sentido, se puede decir que, la actitud es la tendencia o predisposición, de tono afectivo, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra) con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas.

Esta definición vista desde el comportamiento organizacional, se torna interesante en poder conocer la naturaleza de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, hacia su desarrollo profesional y hacia la empresas en sí, ya que las personas cuando ingresan tienen diferentes posiciones positivas o negativas, algunas pueden ser optimistas, animadas, alegres y educadas mientras que otras resultan pesimistas,

derrotistas, irritables y pocos sociables, mostrando que a veces está predispuesta por experiencias pasadas por su constante movimiento de una organización a otra, y que este comportamiento puede influir parcial o completamente en las reacciones del resto de los empleados, siendo de gran importancia estudiar la naturaleza y sus efectos en el trabajo al cambiar de condición laboral.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional existente en los trabajadores que cambiaron de una Relación de Trabajo de Personal Tercerizado a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de los trabajadores, que cambiaron su Relación de Trabajo de la modalidad de Personal Tercerizado a la de Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.
- Identificar las actitudes que se generaron por el cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.
- Determinar el clima organizacional del Personal Tercerizado que pasaron a Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se debe tener presente que una fuerza de trabajo con una actitud positiva, se traduce en productividad, satisfacción y mayor rendimiento, debido a que puede presentar menos variaciones provocadas por las renunciadas de los buenos empleados, ausentismo, llegadas tardes o situaciones difíciles de adaptación a las responsabilidades. Esto nos lleva a reflexionar de la nueva situación que se les plantea a los empleados de contratación temporal que en un momento determinado tendrán un gran cambio al sentirse estables en un único lugar de trabajo.

Se desarrolló una investigación descriptiva basada en un estudio de campo, que evidenció cómo se comportan los trabajadores ante el cambio de status, dando a conocer el panorama actual, el cual no había sido estudiado en la organización bajo este punto de vista, logrando proponer recomendaciones para reforzar los aspectos positivos y mejorar los negativos, y dejar puertas abiertas a nuevos proyectos de mejora.

A continuación se expone algunas de las razones de que este estudio está dando aportes en los siguientes ámbitos: educativo, legal, filosófico sociológico y organizacional:

- Desde el punto de vista educativo se justifica, porque se está proporcionando información concreta y actualizada, a especialistas e investigadores del tema, así como también a profesionales en servicio y futuros profesionales de Relaciones Industriales y carreras afines, para que puedan ofrecer nuevas propuestas e inquietudes así como realizar una investigación más profunda en cualquier escenario.
- En lo legal, porque se tiene como responsabilidad interpretar correctamente las leyes existentes y respetarlas, para no perjudicar ninguna de las partes interesadas

en una relación laboral, de allí que esta investigación ayudará a crear mayor conciencia y responsabilidad social.

- En lo filosófico, porque aporta la oportunidad de compartir nuevas inquietudes sobre esas bases que le han servido al hombre y a la sociedad venezolana mejorar en la práctica, las relaciones laborales y ambiente de trabajo, sin importar el área de producción o sector económico al cual pertenezca, reforzando en ellos valores fundamentales como el respeto, la comprensión, la verdad, la equidad, la igualdad de oportunidades, la participación, entre otros.

- Desde el punto de vista sociológico, la investigación se justifica, por cuanto ella propende a evidenciar ciertos hallazgos individuales o colectivos, que poseen los individuos y en de que manera pueda afectar si se sienten satisfechos en su entorno laboral, una vez que hayan estado en este cambio de condición de temporalidad a una estabilidad en una organización determinada, con la intención de poder mejorar los escenarios y lograr su adaptación a la realidad y a las necesidades en sí, garantizando de esta manera, un individuo feliz, satisfecho, sano íntegramente y dispuesto a participar de manera activa en la Sociedad.

- En el ámbito organizacional, porque va a permitir que una Empresa del Sector de Bebidas, proporcione las herramientas necesarias para manejar los procesos de cambios a todo su personal que se encuentre en este mismo escenario, satisfaciendo sus necesidades, formando individuos identificados y comprometidos con la Organización, que realizaran sus labores con pasión y excelencia en el día a día.

Es un tema de gran importancia porque los cambios son continuos en la Organización tanto en el área laboral como en la legal, impactando al trabajador en primera instancia, y que si no son atendidas de manera oportuna repercuten en efectos

negativos más difíciles de manejar y en consecuencia, se hará más cuesta arriba la satisfacción de cada uno de los trabajadores en su ambiente de trabajo habitual.

Como en toda investigación, hay que tener presente que existen limitaciones que inciden en los resultados encontrados tales como:

- Que no se cuente con la misma muestra determinada al inicio de la investigación motivado a movimientos del personal tales como: vacaciones, reposos, promociones, transferencias a otras áreas o negocios, o por egreso del personal.
- Que la información obtenida del trabajador no sea completamente sincera al responder el instrumento de recolección de datos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Una investigación no puede realizarse si no se explica lo que se quiere conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar, y para ello Tamayo y Tamayo (1992:141) establece que: “una vez formulado con precisión cuál es el problema a investigar y especificados cuáles serán los objetivos y los resultados que se esperan de la investigación, debe plantearse cuál será el camino que se va a seguir”, en pocas palabras, es tener claro que es lo que se quiere investigar, cómo se desarrollará, para dar respuesta a la situación que se quiere resolver y por ende mejorar, tomando parte importante el marco teórico.

El Marco Teórico es la etapa en que se reúne la información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, es decir, el momento en que se establece cómo y qué información recolectar, de qué manera será analizada y aproximadamente cuánto tiempo puede tomar; simultáneamente, la información seleccionada para el Marco Teórico nos proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

De acuerdo con sus contenidos y con sus niveles de elaboración, se distinguen el Marco Teórico está representado por tres partes fundamentales según Briones Guillermo (1992):

- El marco referencial o antecedentes, conjunto de conocimientos que otros estudiosos han logrado sobre el tema o el problema de investigación que se ha propuesto un investigador.

- El marco teórico propiamente tal, etapa del proceso de investigación en que establecemos y dejamos en claro a la teoría que ordena nuestra investigación, y
- El marco conceptual, como la elaboración conceptual del contexto en el cual se considera el problema. (p.34).

Siendo el marco teórico el respaldo que se pone al problema, donde se puede cuestionar o conducir a una reformulación e incluso a un cambio, en ésta investigación se desarrolló cada una de sus partes que la integran.

Antecedentes

Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema. Establecer los antecedentes del problema de ninguna manera es hacer un recuento histórico del problema, o presentar fuentes bibliográficas que se van a utilizar, o los datos recolectados que no sabemos en dónde ubicar, o la descripción de las causas del problema, a no ser que la investigación sea casual de acuerdo al autor Tamayo y Tamayo, Mario (1992: 146)

Es por ello, que al revisar en el ámbito laboral y sus diversas formas de relación de trabajos, vistas desde el momento que ocurre un cambio de una condición de contratación a otra, estudiando el comportamiento organizacional, se puede decir, que hasta ahora son muy pocas las investigaciones que se han realizado, sin embargo, se encontraron estudios que evidencian la exploración de las actitudes presentadas por los individuos en diferentes escenarios de la vida cotidiana, sirviendo como punto de referencia para desarrollar la investigación.

A continuación se presenta una muestra de estudios relacionados con el área a tratar:

ARDITO, Virginia (2012) con su trabajo titulado “*Clima Organizacional y el Desempeño Docente en la E.B.E. “José Félix Ribas”, ubicado en el Municipio Valencia Estado Carabobo*”, el cual establece como propósito fundamental determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la E.B.E. José Félix Ribas, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo.

El estudio estuvo enmarcado dentro de una investigación descriptiva de campo de corte transversal o transaccional. La población objeto de estudio estuvo constituida por veinticuatro (24) docentes de la institución antes mencionada. En cuanto a la muestra se utilizó el tipo censal, por considerarse que la población es pequeña. Se aplicó un instrumento en la modalidad de cuestionario para la recolección de información, con preguntas elaboradas de acuerdo a la escala de Likert con tres (3) alternativas de respuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que tomando en cuenta el primer objetivo de la investigación en estudio, el cual consistió en Diagnosticar a través de la percepción de los docentes los factores internos y externos del clima organizacional que están relacionados con el desempeño docente de la E.B.E. José Félix Ribas, se evidenciaron existen diferentes factores que influyen positiva o negativamente dentro del ambiente percibido por los docentes de la institución y que de alguna forma condicionan su desempeño, concluyendo que entre los factores internos que se mencionan la comunicación, la cual se determina que los docentes se comunican fluidamente y mantienen el buen trato con los demás miembros de la organización, lo que estimula la relaciones interpersonales y el cumplimiento de las metas organizacionales de la institución.

En cuanto a la motivación, se concluye que los docentes de la institución realizan su labor docente con agrado, sin tomar en cuenta la remuneración como factor principal en la ejecución de la misma, por lo que reflejan una motivación intrínseca que les impulsa a desarrollar sus actividades educativas. Sin embargo, en relación a la toma de decisiones, se determinó que existen debilidades con respecto a la participación de los docentes debido a que el directivo es quien toma las decisiones programadas y no programadas dentro de la institución sin tomar en cuenta, en algunos casos, la opinión de los docentes.

Por otra parte, haciendo referencia al cumplimiento de obligaciones se evidenció que los docentes encuestados poseen un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las mismas, lo que contribuye al buen desempeño laboral de cada uno de los miembros de la institución.

Así mismo, se puede señalar que el trabajo en equipo forma parte de las cualidades que poseen los docentes de la institución para el cumplimiento de sus funciones y es un aspecto de gran influencia que propicia un clima laboral satisfactorio. En el mismo orden de ideas, se pudo identificar que los docentes sujetos a estudios realizan a cabalidad las funciones de planificación, administrativas y educativas, lo que facilita el logro de metas a nivel organizacional.

En cuanto a la actuación individual de los docentes de la institución, se hace referencia a las relaciones interpersonales, ya que los resultados permiten concluir que existen buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución en estudio, ya que estos comparten de manera empática y cordial con sus compañeros de trabajo, lo que ayuda en la convivencia dentro del entorno laboral.

De igual manera, en alusión a la contribución personal de los docentes dentro de la institución, se evidencia que los mismos colaboran con todas las actividades

planificadas a lo largo del año escolar, mostrando espíritu de cooperación en desarrollo de mas mismas, logrando así la integración.

Por otra parte, los factores externos que juegan un papel importante en la influencia del clima organizacional y desempeño docente, se observó que en cuanto al liderazgo existen algunas deficiencias que se deben superar, ya que el líder se considera como un líder autocrático, en este sentido se debe promover la participación de los demás miembros para mejorar el clima organización de la institución.

Otro aspecto que debe ser sometido a consideración, es el estímulo que les ofrecen a cada uno de los docentes en cuanto a la recompensa positivas de acuerdo a su labor desempeñada, ya que los mismos consideran que no es apreciado el esfuerzo que implica su desempeño, lo que va disminuyendo su motivación en el desarrollo de sus labores.

En cuanto al segundo objetivo de la investigación, el cual hace referencia a describir el desempeño docente de la institución en cuestión, se pudo concluir que los docentes de la E.B.E José Félix Ribas se consideran personas proactivas, capaces de participar en las actividades desarrolladas en la institución, con gran espíritu de cooperación, abiertos a intervenir en la toma de decisiones, se comunican de manera empática, realizan sus funciones pedagógicas, administrativas y de planificación de manera satisfactoria, así mismos están abiertas al cambio y a considerar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, esto concluye que los docentes poseen un gran sentido de responsabilidad y liderazgo lo cual influye positivamente dentro del clima organizacional de la institución.

Por último, de acuerdo con lo planteado en el tercer objetivo referente a describir la influencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes de la

institución, se concluye que el mismo influye positivamente en la labor que desempeñan los docentes ya que en la mayoría de los aspectos estudiados se desarrollan de manera satisfactoria, lo que contribuye con el logro de los objetivos y las metas establecidas por la institución.

Esta investigación servirá de guía porque evidencia hallazgos de cómo los trabajadores dentro de su Institución poseen un clima organizacional favorable y cómo ha venido trabajando la Directiva para obtener esta situación positiva a pesar de que debe seguir reforzando las debilidades presentadas en cuanto al liderazgo, el sistema de recompensas existente y la participación de los docentes en la toma de decisiones.

ORTEGA, Dorlan (2012) con su trabajo titulado *“La Comunicación como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Ymca “Don Teodoro Gubaira”*, el cual establece como propósito fundamental analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional de la unidad educativa “Don Teodoro Gubaira,” con el fin de verificar los medios de comunicación que se aplican en dicho institución, municipio Valencia.

Fue una investigación de tipo descriptivo con diseño de campo. La población estuvo conformada por toda la comunidad de docentes que integran la unidad educativa siendo un total de 110 docentes entre directivos y profesores, en donde la muestra a trabajar correspondió a 52 sujetos de forma intencional, distribuidos de la siguiente forma: 11 directivo y 41 docentes.

Los datos se recolectaron a través de la observación directa y el cuestionario tipo Lickert con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, alguna veces y nunca y constituido por 21 ítems. La validez aplicada al mismo fue de juicio de expertos,

dando una confiabilidad de 0,95 (confiabilidad muy alta) según el análisis del Alfa de Cronbach, los datos se analizaron a través de tablas y gráficos.

Los resultados demuestran que en la institución hay fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma, debido al conjunto de barreras comunicativas que se evidenciaron en la investigación. En conclusión, el Director debe aplicar diferentes técnicas y medios que permitan reorganizar el proceso comunicativo en la institución, de manera de evitar las barreras al momento de transmitir la información.

El clima organizacional es tan importante en cualquier ámbito porque hasta en la comunicación causa alteraciones, es por ello que esta investigación es una guía que brinda una visión de cómo este elemento puede interferir en el proceso gerencial que a su vez termina afectando el ambiente de los trabajadores.

DURAN, Nilda (2012) con su trabajo titulado “ *El Estilo de Liderazgo y su Efecto en el Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*”, el cual establece como propósito de esta investigación analizar el estilo de liderazgo y su efecto en el mejoramiento continuo del clima organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Se desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo. La población estudiada estuvo conformada por personas entre cargo docente, administrativo y técnico que labora en el departamento de ciencias básicas de la Facultad de odontología de la Universidad de Carabobo. La muestra fue intencionada, conformada por treinta y seis individuos. Se empleó un cuestionario de 30 ítems,

según la escala tipo Likert. La validez se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa Cronbach, que fue 0,97.

Los resultados se presentaron en tablas y gráficos y fueron analizados porcentualmente, y permitieron concluir que el jefe del departamento presenta un estilo de liderazgo situacional, basado en valores, lo cual incide en el clima organizacional. Adicionalmente se diagnosticaron deficiencias en el canal de comunicación y en el sistema de recompensas e infraestructura de la organización.

De ésta investigación, se puede tomar en cuenta la información reflejada de cómo el liderazgo situacional basado en valores en este caso, influye en el ambiente de trabajo y cómo las deficiencias en cuanto a la comunicación, de cómo se reconoce al personal y en las condiciones de trabajo.

GOMEZ, Zaida (2011) con su trabajo titulado “*Cambio Organizacional en el Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su Impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores*”, El objetivo primordial que impulso la realización de este trabajo fue analizar el Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores, mediante una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo.

Para el logro de los objetivos propuestos, se emplearon dos instrumentos: el primero con la intención de conocer los cambios organizacionales presentes en el comedor estudiantil por lo que se aplicó una entrevista estructurada a la Coordinadora General, que es miembro de la comisión encargada de llegar a cabo dicha gestión y el segundo instrumento que se encargó de medir el clima laboral de sus trabajadores mediante el empleo de un cuestionario basado en una Escala de Estimación, la cual permitió a su vez detectar debilidades y fortalezas dentro del clima laboral objeto de

estudio. Cabe mencionar, que este instrumento fue aplicado a una muestra de 68 trabajadores de una población de 146 en su totalidad.

Del análisis de los resultados se concluye que a través de la aplicación de estos instrumentos se pudo dar respuesta al primer y segundo objetivo planteados en la investigación, arrojando como resultados que el cambio organizacional es producto del aumento de la demanda estudiantil en el servicio del comedor, lo cual genera cambios en la estructura física y organizacional del mismo, que incide en el clima laboral de los trabajadores por existir bajos niveles de comunicación y participación entre las dos partes trabajador-patrono, lo cual repercute en su motivación y resistencia a los cambios que se están gestando, no obstante, una baja proporción indica afrontar los cambios sin mayor dificultad, lo cual representa un factor favorable a este proceso de cambio organizacional. Estos resultados contribuyeron a dar respuesta al tercer objetivo, debido a que permitió generar mecanismos de acción con el fin de fortalecer el clima organizacional.

Esta investigación servirá de guía porque muestra hallazgos de cómo los trabajadores dentro de su ambiente empresarial, se sienten impactados por los cambios y estos a su vez influyen directamente en el comportamiento y los valores propios que pueda demostrar los mismos, en el desempeño de sus actividades día tras día en un entorno dinámico que no escapa a los cambios, y es allí donde el individuo debe adoptar nuevas posturas para adaptarse a una realidad más exigente, sin dejar a un lado el objetivo final de obtener beneficios para ambas partes.

RIVERO, Amparo (2010) con su trabajo titulado *“Clima Organizacional y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores. Análisis Comparativo entre dos Empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A.”*, tiene como objeto analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación de los

trabajadores, mediante un análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A., la misma está fundamentada en una investigación de carácter descriptivo apoyada en el trabajo de campo.

De esta manera, la unidad de estudio estuvo conformada por 100 sujetos entre trabajadores, supervisores y gerentes de área de Mantenimiento y Producción, así mismo los instrumentos elaborados para recopilar los datos fueron cuestionarios conformados por preguntas dicotómicas y de ordenamiento de rango, sometidos al estadístico de Kuder Richardson, para luego ser analizados cualitativamente a fin de generar la matriz DOFA y un diagrama de Causa – Efecto, en consecuencia, el análisis de los resultados demostró que las normas impacta positivamente en ayudan a controlar el clima organizacional, la motivación en el personal de producción y mantenimiento, sin embargo se detectaron anomalías y errores en lo referente a los niveles de jerarquía y de autoridad; debilidad en los procesos de comunicación, retrasos en las evaluaciones de desempeño, incumplimientos de políticas laborales entre otros aspectos se propuso una serie de procedimientos para fortalecer la generación de registros, de la información, así como de sistemas de indicadores que faciliten el seguimiento de actividades.

Este trabajo sirve de referencia a esta investigación por las evidencias obtenidas en como el análisis de dos empresas de su Clima Organizacional influye en la motivación de los trabajadores, que de alguna manera impacta los objetivos de producción que se proponen, llegando al punto de no cumplir con los mismos, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa como última instancia.

BASES TEORICAS

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados.

En un Proyecto de Investigación se sugiere considerar los siguientes aspectos Sabino Carlos (1992):

- Ubicación del problema en un enfoque teórico determinado.
- Relación entre la teoría y el objeto de estudio.
- La posición de diferentes autores sobre el problema que investigamos.
- Adopción de una postura justificada por parte del investigador.
- Definición de los términos relacionados con la variable, aclarando el sentido en que se utilizan las palabras o conceptos. (p.39).

Todos estos elementos permitió obtener un estudio más exacto para lograr resultados más confiables y reales del objeto investigado, para ello se desarrolló el tema a continuación.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

En todas las organizaciones se ejecutan transformaciones en distintos ámbitos, cuando se generan reacciones ante los cambios del ambiente externo, ya sean de acción directa o indirecta ante fenómenos como: la incertidumbre política y

económica, como por ejemplo. El cambio es una necesidad actual para los gerentes, de acuerdo a Stoner J. (1996:452) “el cambio planteado sería diseñar y aplicar, en forma deliberada una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o cambios de filosofía, el clima o estilo de operar”, planteando que el cambio se constituye como el esfuerzo sistemático por rediseñar una organización a fin de mejorar su capacidad para manejar los cambios significativos del ambiente y alcanzar metas más ambiciosas.

Sin embargo, a pesar de que el cambio sea una necesidad actual muchas veces se realiza y no se toma en cuenta el impacto que puede conllevar el cambio dentro de una organización. La innovación de estructura que planteo el autor citado anteriormente, se ve apartada por una estructura improvisada y no eficiente.

El proceso del cambio en un sistema grande y complejo, que tiene varios aspectos:

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación con esas metas.
- Definir el estado de transición: actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

El cual consiste básicamente en tres etapas de acuerdo a lo que establece Robbins, Stephen (1996):

- Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

- Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
- Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Ésta no es la fase final del proceso de cambio, ya que éste es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad. (p.730)

El cambio organizacional definido por Katz y Kahn (1977:7) como aquel que consiste en redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que las organizaciones puedan adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio, bien sea cambios tecnológicos y de información, o sociales y culturales, es decir, si una organización desea permanecer en el tiempo debe adaptarse a los cambios en su ambiente, debe actuar en forma diferente a lo habitual y por lo tanto, las personas modificarán como realizar sus tareas.

Toda cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en una nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación en algunos casos.

Keith y Newstrom (1999:327) considera que “el cambio se encuentra en todas partes y siempre está presente, acompaña al hombre en las estaciones, en su ambiente social y en sus procesos biológicos”. Desde el primer momento de su vida el individuo aprende a afrontar el cambio adaptándose a él. El mismo autor describe al cambio en el trabajo, como cualquier alteración que ocurre en el ambiente, es decir, el cambio es un problema humano y técnico, los que generalmente originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Es entonces, que el Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Entre los procesos de cambio, Kurt Lewin, citado por Chiavenato (2000:151), “acertó al retratar el proceso del cambio como una secuencia de tres etapas distintas”. (Ver Figura 1).

Figura 1. Etapas del proceso de Cambio



Chiavenato, Idalberto (2000)

Estos pasos del proceso del cambio, detalla de manera resumida y precisa como las personas progresivamente y de manera positiva, aceptando su nueva situación, adoptan estos nuevos comportamientos como parte de su día a día y no como algo adicional a sus tareas habituales.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa, mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso, que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Las organizaciones enfrentan una amplia variedad de drásticos cambios, de reglamentaciones gubernamentales, otras experimentan la desregulación; algunas se fragmentan, en tanto que otras se fusionan, algunas ven contraerse su mercado y otras se ven lanzadas al mercado global, participan en fusiones o adquisiciones hostiles, mientras que otras han aplicado devastadores programas de recorte con violentos efectos psicológicos y económicos en sus empleados. Para sobrevivir, la decisión que enfrentan las organizaciones no es la de si cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente (Davis, Keith y Newstrom, John W., 1999: 429).

Las personas responsables de manejar los procesos de cambio en una organización se llaman Agentes de Cambio (Robbins Stephen, 1996:720), “que son personas que

actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Estos pueden ser administradores o no, empleados de la empresa o consultores externos.”

Los agentes de cambio, manejan las siguientes opciones dentro de una organización Robbins Stephen (1996):

- El cambio de estructura: implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, entre otros.
- El cambio de tecnología: abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo, en los métodos y los equipos que se utilizan.
- El cambio del ambiente físico: cubre la modificación del espacio y la distribución física en el sitio de trabajo.
- El cambio de las personas: se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados. (p.720).

Los administradores son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones, por las decisiones que toman y por el comportamiento que deben modelar a los trabajadores, ellos pueden lograr que la cultura de la organización cambie, logrando que los grupos puedan perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentaran la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

El cambio organizacional debe empezar por definir la necesidad del cambio, pues es el factor clave que ofrece el ímpetu inicial. Las fuerzas que promueven cambios en

los grandes sistemas pueden originarse tanto dentro como fuera de la organización y requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales. Es por ello que la gerencia para llevar a cabo el cambio debe prestar mucha atención a los aspectos del cambio, ya que muchas veces las organizaciones no definen su estado futuro y las condiciones organizacionales luego del cambio son más negativas que positivas; sin desarrollar estrategias para administrar la transición.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Una de las mayores dificultades por las que atraviesan las personas es la de poder cambiar sus pensamientos, actitudes, comportamientos o conceptos. En general, les resulta difícil, al extremo de imposible, el modificarse para mejorar. El cambio, es lo más duro que puede suceder a los individuos, debido a que consideramos que es imposible o que estamos en la línea correcta de actuación y no debemos variar. Cambiar implica perder nuestra propia identidad, dejar de ser lo que somos, alterar nuestra cotidiana personalidad.

La resistencia al cambio de acuerdo con Davis y Newstrom (1999) puede ser por las siguientes causas:

- Lógicas o racionales, como el tiempo requerido para el ajuste, un esfuerzo extra de reaprendizaje, posibilidad de

condiciones menos favorables o un degradamiento de habilidades por requerirse nuevas, etc.

- Psicológicas o emocionales, que podrían manifestarse en temor a lo desconocido, escasa tolerancia a la incertidumbre, falta de confianza en los demás y necesidad de seguridad y estabilidad personal y,
- Sociológicas o de intereses grupales, tales como coaliciones políticas, oposición a valores grupales, visión estrecha localista, intereses establecidos o deseo de mantener su círculo de contactos y amistades. (p.190).

No obstante, que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada y con las acciones correctas que prevengan las situaciones o condiciones que la provocan u originan, de aquí que las acciones recomendadas serán que el agente de cambio pueda manejar tres enfoques para que se dé el cambio planeado a través de “realizar un cambio en la estructura, esto es, rediseñando, descentralizando y modificando los flujos de trabajo; con un enfoque tecno–estructural, es decir, rediseñando también la estructura organizacional y las operaciones laborales; apoyándose en los cambios tecnológicos y en el cambio en las personas: sus habilidades, actitudes, expectativas y percepciones del cambio” según lo expresa Stoner James (1996: 459).

En casi todos los cambios de gran magnitud, aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos, pero también es cierto que pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal. Hoy en día, el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio

del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo. Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para Chiavenato, (2000:62) el clima organizacional puede definirse como estado de adaptación, el cual no se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) y de acuerdo el punto de vista de

Robbins, Stephen (1996:500), el clima de una organización "está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño."

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

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

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

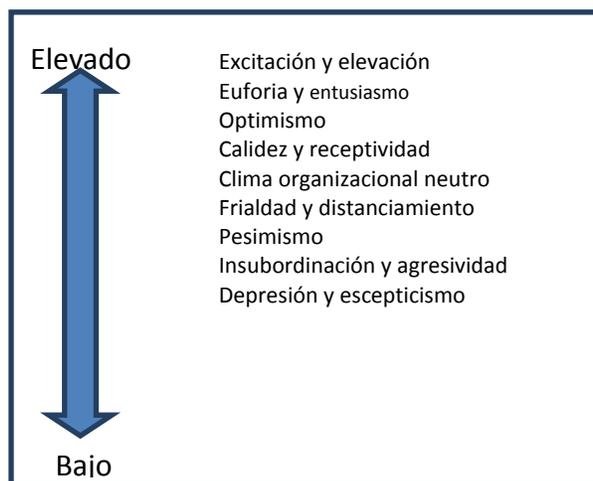
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Se ha encontrado que existen tres dimensiones clave para cualquier clima de una organización, en este sentido Robbins, Stephen (1996), los define de esta manera:

- La capacidad de un clima: se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento.
- La volatilidad: donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.
- Complejidad: es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. (p.501).

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar. (Ver Figura 2)

Figura 2. Continuum de los niveles del Clima Organizacional



Chiavenato Idalberto (2000)

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Determinantes del Clima Organizacional

Basado en sus estudios y su experiencia Stringer (2001) llegó a la conclusión de que existen ciertos factores que causan o determinan el clima organizacional, y que unos pueden estar bajo el control directo o indirecto de la organización, pero hay otros determinantes que no pueden ser controlados.

Stringer (2001) expresa que los factores son:

- **Factores que pueden ser controlados:**
 - *Las Prácticas del Liderazgo:* Este factor es el más importante, ya que la mayoría de los estudios han

demostrado que éstas prácticas pueden hacer cambiar el clima organizacional dependiendo de la forma en la que los gerentes manejan a sus subordinados, pues aquellos tienen gran influencia en las expectativas de éstos últimos y cubren las reglas formales e informales de trabajo y la forma en la que los gerentes los recompensan por su desempeño a sus subordinados.

- **Convenios Organizacionales:** Se refiere a los sistemas formales de la organización, y estos determinan la manera en la que la información fluye dentro de la misma, así como la percepción de oportunidades de avance, por consiguiente se ve afectado el clima.
- **Estrategias:** Las estrategias de una organización tienen influencia en la forma en cómo se sienten los empleados acerca de las oportunidades de logro, sus recompensas, los obstáculos al éxito y las fuentes de satisfacción.
- **Factores que no pueden ser controlados:**
 - **Ambiente Externo:** Está referido a las condiciones económicas del país, la fuerza de las industrias competidoras, así como las regulaciones del gobierno y el avance tecnológico.
 - **Historia de la Organización:** la historia de la organización tiene un fuerte impacto en su clima ya que permite conocer los antecedentes en las percepciones de cómo se manejaron crisis anteriores en la organización (si las hubo), las tradiciones en las recompensas por desempeño, los patrones de la organización en sus inversiones de negocio y también se le da importancia a los modelos ejemplares de antiguos líderes.(p.35)

Dimensiones del Clima Organizacional

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones como hemos visto. La perspectiva multidimensional es asumida por todo los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden mas en una determinada organización y porque un sistema tiene un clima determinado. (Guillén y Guillén, 2000. pág. 170). Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima

consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente y a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

De acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1996) las dimensiones a estudiar en el Clima Organizacional son motivación, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflictos situaciones.

Estos determinantes son importantes para tomar en cuenta, ya que hay factores que se pueden manejar o cambiar para la mejora de la organización y que pueden incidir en la satisfacción y desempeño del trabajador.

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Según French Wendell, L. (1996:149), Litwin y Stringer "...ven el clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de una organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización". Estos autores miden el clima organizacional utilizando unas dimensiones que interactúan entre sí para formar al mismo y observan que el liderazgo tiene una influencia significativa sobre el clima organizacional.

Las dimensiones establecidas por Stringer (2001) y que Goncalves, A. (1997: 4) hace una descripción de los elementos que se utilizan en la medición de clima en el cuestionario se pueden observar a continuación. (Ver Cuadro 1).

Cuadro N° 1. Dimensiones del Clima Organizacional

| Características | Descripción |
|--|--|
| Estructura | Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. |
| Responsabilidad <i>(empowerment)</i> | Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. |
| Recompensa | Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. |
| Desafío | Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. |
| Relaciones | Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. |
| Cooperación | Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. |
| Estándares | Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. |
| Conflictos | Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. |
| Identidad | Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. |

Hernández Peggy, (2015)

Según Litwin y Stringer, su teoría del Clima organizacional es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el

clima como una totalidad.” Stringer (2001), expone que en sus estudios realizados en 1968 propusieron tres (3) tipos diferentes de clima organizacional y liderazgo en tres (3) tipos diferentes de organización simuladas, para observar los tipos de motivación social que dichos climas generarían en cada una de las organizaciones supuestas. Aplicaron un instrumento para medir el clima organizacional que constaba de 50 ítems agrupados en las nueve dimensiones antes descritas y para la obtención del perfil de motivación utilizaron los Test de Apercepción Temática (TAT). (Stringer, 2001).

En la primera organización, a la cual llamaron “British Radar” que simulaba ser una empresa de gerencia tradicional y muy conservadora, trataron de crear un ambiente que generara una motivación en los empleados hacia el poder. En la segunda organización denominada “Blazer Radar”, suponía ser de estrategias agresivas y ser muy competitiva; en esta empresa intentaron suscitar la motivación al logro en los empleados. (Stringer, 2001).

Por último, explica Stringer (2001) que en la tercera organización llamada “Balance Radar”, se supuso ser una empresa sensible a la gente en la cual se hacían consensos para tomar decisiones y se realizaba el trabajo en equipo, esperaban generar en Balance Radar, la motivación a la afiliación en sus miembros.

Las tres (3) organizaciones produjeron resultados muy diferentes entre ellas. Los empleados de British Radar si llegaron de hecho a preocuparse por obtener poder y autoridad y por las relaciones formales dentro de la empresa; en Balance Radar, tenían mayor preocupación sus miembros por la afiliación y las relaciones informales dentro de la organización; y finalmente en Blazer Radar, se probó que se generó una alta motivación al logro en los empleados de la misma. Los autores estaban satisfechos con los resultados obtenidos. (Stringer, 2001).

Se puede decir que, de esta teoría se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas pueden ser creados en un lapso breve, y sus características son muy estables, pueden tener efectos significativos en la motivación, y por consecuencia en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados; también puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

LA ACTITUD

El término actitud forma parte de nuestro vocabulario habitual sea cual el ámbito en que nos encontramos, con frecuencia escuchamos o decimos frases como: tiene una actitud positiva ante la vida, este niño tiene una mala actitud en la escuela, sería mejor si cambiaras tu actitud... pero pocas veces nos detenemos a pensar en realidad que significa la palabra actitud, o como se desarrollan, se mejoran y lo importante que suelen ser para nuestras vidas. Se puede decir que, todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Las actitudes es un factor primordial que condiciona nuestro comportamiento social en cualquier escenario, y en las organizaciones nos gusta determinarlas en aquellos individuos que desean formar parte de ella como aquellos que ya la integran.

El concepto de actitud ha tenido una rica historia, durante la cual diversos investigadores han comentado que significa para ellos de acuerdo a las bases que cada uno plantea, así como lo expresa Jauli, Isaac (1998:26) (Ver Cuadro 2).

Cuadro N°2. Concepto Histórico de las Actitudes

| Investigador | Año | Planteamiento |
|----------------------------|--------------------|---|
| Allport | 1862 | Hace remontar la preocupación por el estudio de las actitudes, cuando Spencer, parece que por primera vez, utilizó el término actitud en el sentido que posteriormente le dio la Psicología Social. |
| Fleming | 1872 | Evoca la tradición fisiológica, que a su vez se remonta a Darwin, y que entiende la actitud como disposición fisiológica del cuerno a actuar de determinada manera. |
| Thomas y Znaniecki | 1918 | En Europa se derivó hacia posturas mentalistas, a una definición de actitud como estado mental sin contenido intrínseco fisiológico alguno. Solo mucho después, con la reaparición de la psicología cognitiva, se ha vuelto a tomar en serio los posibles efectos de la actitud sobre procesos de percepción, memoria, aprendizaje, juicio, tiempos de reacción y de reconocimiento, que ya habían tenido en cuenta tanto Ach como Barlett. |
| Hartshorne y Nay | 1930 | De sus dos vertientes, mental y conductual, la que prevalece no es la mentalista, sino la conducta que resulta de ella. El trabajo de mayor envergadura, en el que se intenta analizar las actitudes a partir únicamente de la conducta. |
| Katz y Scotland | 1959 | Ven la característica esencial de la actitud en el entramado cognitivo-afectivo de convicciones y orientaciones - valoraciones, y ponen el acento principal en el sentimiento. |
| Campbell | 1963 | Pretende obtener una definición ecléctica que sea generalizable a cualquier orientación, tomando actitud como disposición conductual dentro de un marco teórico S-R. |
| Thurstone | 1929 | En la investigación empírica y probablemente por razones metodológicas ganó la evaluación/medición de opiniones y creencias, quedando relegado el análisis de la conducta, manifestando dependiente de la actitud. Responsable de ello fue en buena medida, cuando dio a conocer su método de construcción de escalas de actitudes. |
| Thurstone | 1930 - 1950 | Predominaron las investigaciones empíricas desde una perspectiva pragmática de aplicación a problemas sociales de importancia para la educación, política social y de relaciones intergrupales. |
| Heider | 1946 | Introduce el principio del equilibrio, basado en el principio gestaltista de la pregnancia |
| Osgood y Tannenbaum | 1955 | Desarrollan el modelo de la congruencia cognitiva. |
| Festinger | 1957 | Publica la teoría de la disonancia cognitiva. |

| | | |
|---|--------------------|---|
| Newcomb | 1959 | Lo aplica a la comunicación. |
| Tarter (1969) Deutscher (1973) | 1970 - 1980 | La principal preocupación pasa a ser la redefinición teórica de los conceptos básicos, en especial la de los problemas que afectan a esta área de investigación, y sobre todo la relación entre actitudes y conducta. |
| McGuirre | 1986 | Desarrolló un estudio sobre el pronóstico de las investigaciones hasta 1990, quien previno el florecimiento de las actitudes, en especial el análisis de su estructura. |

(Hernández Peggy, 2015)

Ahora bien, se puede decir que por los diferentes enfoques en esta historia, el concepto de actitud ha sido asociado con emociones, comportamientos y procesos cognitivos desde cualquier punto de vista pero siempre buscando una definición más clara y más cercana a la realidad.

Mientras que existe muchas definiciones de actitud, los teóricos e investigadores del área, resaltan algunas consideraciones importantes de mencionar (Olson, J.M. y Zanna, M.P. 1993):

- La actitud tiene que ver con un blanco en particular u objeto, como un trabajo, una organización, un supervisor o una acción.
- Una actitud incluye afecto hacia el objeto, como el gusto por un trabajo.
- Una actitud incluye cogniciones acerca del objeto al que tiende a evaluar por naturaleza, como ¿es un trabajo interesante o aburrido?
- Una actitud incluye predisposiciones a comportarse en cierta forma con respecto al objeto. (p.44).

La actitud se puede definir como una predisposición de aprendizaje a responder de manera consistente, un sentimiento general y persistente, favorable o desfavorablemente con respecto a un objeto dado, persona, institución o situación.

El color de las actitudes tiene un impacto sobre la forma en que vemos y juzgamos nuestro medio en el trabajo. Cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos posteriores.

Naturaleza de las Actitudes

Las actitudes, a semejanza de los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupo de amigos. Cuando nacemos ya venimos con una carga genética predispuesta, que al pasar los años se irá transformando con el entorno, donde el individuo en sus primeros años de existencia, comienza a modelar sus actitudes imitando a quienes admira, respeta e, incluso, teme para sentirse alineados con ellos.

En este sentido, Allport (1935) señalaba cuatro factores condicionantes que determinan, fuertemente, la adquisición de actitudes (Guillen, C y Guillén R, 2000):

- La acumulación e integración de diversas experiencias relacionadas entre sí.
- La diferenciación y discriminación de experiencias parecidas.
- Las experiencias traumáticas, y
- La adopción de actitudes convencionales por imitación o identificación social. (p.72).

Así mismo, Krech (1972) considera cuatro factores determinantes para la formación y desarrollo de las actitudes:

- La satisfacción de las necesidades personales tienden a desarrollar actitudes favorables hacia el mismo.
- El tipo de información al que estamos sometidos y el tipo de procesamiento que realizamos sobre ella condicionan, así mismo, el tipo de actitudes que desarrollamos hacia los objetos sociales.
- Los grupos a los que nos gustaría pertenecer y aquellos que los formamos parte (familia, escuela, grupo de amigos, grupo

profesional al que pertenecemos, etc.) influyen en las actitudes que nos vamos formando en la medida en que nos sentimos identificados con dichos grupos.

- Desarrollamos actitudes que son congruentes con nuestros deseos y nuestras necesidades; además algunas características de personalidad determinan que seamos más o menos susceptibles a adquirir y cambiar nuestras propias actitudes.

Por ende, las actitudes resultan tan importantes en las organizaciones porque afectan el comportamiento en el trabajo. Los nuevos ingresos van a modelar esas características y modelos de sus compañeros, jefes, que para ellos signifique que es lo correcto, tomando en cuenta que algunas personas suelen ser optimistas, alegres, animadas y amables, es decir, tienen una afectividad positiva, mientras que otras son comúnmente pesimistas, irritables, malhumoradas, teniendo una afectividad negativa. Y es allí, donde los administradores de Recursos Humanos como garantes del buen ambiente de trabajo, deben conocer y saber influir en sus reacciones, para lograr finalmente la satisfacción en el trabajo.

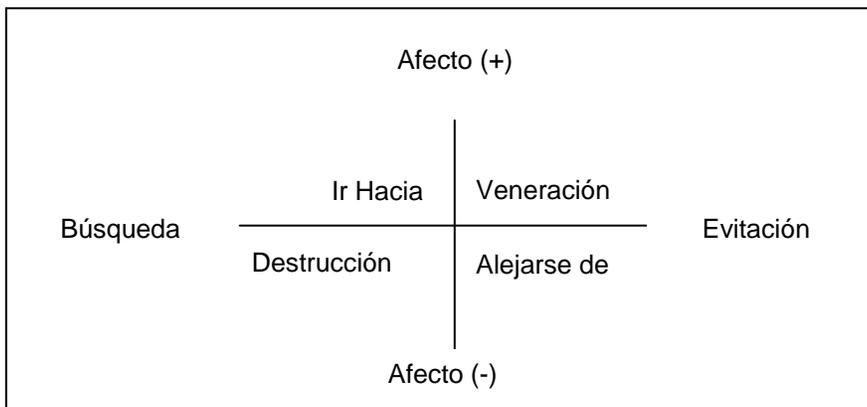
Componentes de las Actitudes

Las actitudes se componen de tres elementos básicos: *lo que se piensa* (componente cognitivo), *lo que se siente* (componente emocional) y *su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones* (componente conductual), para distinguir los rasgos característicos de cada uno se detallan a continuación (Guillén C. y Guillén R, 2000):

- **Cognoscitivo:** es el más efectivo a la hora de modificar una actitud y se refiere al conjunto de informaciones y creencias que tiene una persona sobre el objeto de la actitud. Dichas creencias pueden o no ser verdaderas; lo importante es tenerlas, porque no desarrollamos una actitud hacia un objeto social sino opinamos algo del mismo.

- **Afectivo:** alude a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla el individuo hacia un objeto social determinado. Es el más representativo de una actitud, has el punto de que, en muchas ocasiones, es lo que sirve para describirla, además es el más resistente al cambio (porque suele estar muy relacionado con experiencias pasadas muy arraigadas) aunque su relevancia es tan significativa, que un cambio en dicho componente, produce una modificación coherente en los componentes restantes. Dada a la fuerza de este componente, resulta muy difícil su control o manipulación.
- **Comportamental:** es el más débil de los tres componentes, aunque no por eso deja de ser importante, ya que el principal interés por el estudio de las actitudes sociales reside, fundamentalmente, en la capacidad que nos otorga para poder predecir o modificar el comportamiento, lo que resulta especialmente interesante en el mundo del trabajo y de la empresa. Se refiere a una predisposición o tendencia a comportarse de una determinada forma. Según Allport (1971) las predisposiciones comportamentales implícitas en las actitudes se sitúan en algún un lugar resultante del cruce de dos dimensiones: Afecto (+/-) y Búsqueda-Evitación. (p.66) (Ver Figura 3).

Figura 3. Tendencias de comportamiento implicadas en la actitud



(Allport, 1971)

En resumen, las tendencias del comportamiento que tienen las actitudes implicadas depende del afecto del individuo, en este caso dentro del ámbito laboral, a mayor

afecto existe una búsqueda de logro, de hacer las cosas de manera exitosa y a menor afecto se ve como un comportamiento de destrucción, entendiéndose como desmotivación hacia las cosas y al objetivo común alejándose de la razón de ser.

Tipos de Actitudes

Una persona puede poseer muchas actitudes pero en el área del Comportamiento Organizacional, se consideran aquellos que se relacionan directamente con el trabajo, los cuales se pueden clasificar en tres aspectos de acuerdo a Robbins S. (1996):

- **Satisfacción en el trabajo:** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables, con el cual los empleados consideran y asumen su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establece actitudes muy positivas y benéficas.
- **Involucramiento con el trabajo:** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo, a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional:** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, este se refiere a identificarse con el servicio, persona, organización y el compromiso con el trabajo, así como identificarse con su labor específica.(p.181).

En este orden de ideas, las actitudes vienen a representar el reflejo de satisfacción o no, de un trabajador en cualquier empresa porque dependiendo como se sienta tanto para él como para su entorno, estarán rodeados de un clima organizacional positivo y

agradable donde van a querer estar porque les gusta estar allí más allá de los beneficios contractuales que se les ofrece.

Teorías Fundamentales de las Actitudes

Las principales teorías explicativas que se han desarrollado sobre el fenómeno de la formación de actitudes, se agrupan en torno a dos enfoques fundamentales: el enfoque conductual y el enfoque cognitivista.

Desde la perspectiva conductual se dice que las actitudes se adquieren por asociación, visto desde tres tipos de condicionamientos Guillén, C. y Guillén R. (2000):

- **Condicionamiento Clásico:** se considera que el componente afectivo de una actitud responde a un patrón típico de condicionamiento, y es cuando un determinado estímulo es capaz de provocar una respuesta emocional de agrado/desagrado, desencadenando una actitud hacia dicho objeto social.
- **Condicionamiento Operante:** las actitudes pueden adquirirse mediante un patrón a través del cual, y por el establecimiento de una asociación entre nuestro comportamiento y sus consecuencias, aprendemos todo aquello que es efectivo para la obtención de una recompensa o la evitación de un castigo.
- **Condicionamiento Vicario:** muchas actitudes, y en conclusión, los elementos cognitivo y comportamental, se forman a través de la observación e imitación de modelos o debido al contagio social. (p.73).

Desde la perspectiva cognitiva, se dice que la formación de las actitudes está estrechamente ligada al proceso de congruencia cognoscitiva: desde este punto de vista se considera que en la mente humana existe una tendencia a la lógica y a la armonía, por lo que todas aquellas actitudes que permiten alcanzar o mantener dicho

estado se forman con más facilidad, mientras que las actitudes que provocan inestabilidad son difíciles de asimilar y, por tanto, es poco probable que se consoliden; por otra parte, se asume que cuando existe coherencia entre los componentes cognoscitivos y afectivos, las actitudes se forman de una forma duradera y estable.

Las teorías e investigaciones realizadas sobre la formación de las actitudes son pocas, caso contrario son las que se han formulado específicamente sobre el cambio de actitud.

En general, se considera que a pesar de la estabilidad de las actitudes, éstas pueden modificarse, a medida que se van desarrollando y se obtiene diferentes experiencias, aunque un factor determinante para que ocurra dicho cambio vienen a ser la complejidad de las situaciones, su intensidad, el grado de reforzamiento social y las características propias de la persona.

Sin embargo, hasta el momento no se ha llegado a conclusiones definitivas sobre cuál es en sí, el proceso que determina dicho cambio y los factores que lo condicionan, lo que ha llevado a establecer diferentes teorías alternativas, desde el enfoque cognitivo y el conductual.

Teorías bajo el Enfoque Cognitivo:

Son aquellas que desde la base de la congruencia se supone que debe existir entre las diversas actitudes que tiene una persona hacia los distintos objetos con que se relaciona y las diferentes creencias e informaciones sobre las que se sustentan. Entre ellas se tienen:

- **Teoría del Equilibrio:**

Heider en 1958 como exponente, asume que existe una tendencia a reequilibrar cualquier estado de desequilibrio en las estructuras mentales de las personas, por lo que, cuando sucede se producirá un cambio de actitud encaminado a recuperar el equilibrio perdido.

En su formulación consideró a tres entidades, *P, O* y *X*, donde *P* es el perceptor individual, *O* es otra persona y *X* es un objeto social o una determinada situación; entre estas entidades se analiza la relación unilateral de *P* hacia los otros elementos y la relación de *O* hacia el objeto social determinado. Las relaciones entre estas entidades pueden ser de tipo positivo (sentimientos favorables) o negativo (sentimientos desfavorables).

Esta teoría es útil en cuanto a la idea general que postula, sin embargo, presenta limitaciones, ya que en el día a día no siempre una situación equilibrada lo es en realidad, además que no percibe la intensidad que se tiene al cambiar de actitud y que se debe tomar en cuenta que dicho cambio no se presenta de la misma manera en todas las personas o situaciones.

- **Teoría de la Congruencia:**

Esta teoría intenta explicar el cambio de actitud que se produce en una estructura cognoscitiva simple, compuesta por tres elementos: una fuente comunicativa (que puede ser una persona), el mensaje comunicado por la misma y un perceptor que evalúa ambos elementos. Con este planteamiento, Osgood y Tannebaum (1955) intentan solucionar las limitaciones de la Teoría del Equilibrio, incorporando distintas aseveraciones de acuerdo a Braza Paloma (2000):

- Las actitudes no solo presentan una valencia positiva o negativa, sino que, además, tienen distintas intensidades, y se ordenan sobre un continuo que va desde lo muy positivo

hasta lo muy negativo mediante la técnica del diferencial semántico.

- La congruencia se produce cuando dos objetos relacionados son evaluados con igual intensidad. Para resolver la incongruencia, el sujeto cambiará su actitud simultáneamente hacia los dos elementos implicados en la situación trídica en la que se encuentra. Las actitudes más extremas tenderán a cambiar menos que las moderadas. (p.76).

En conclusión, la propuesta realizada por Osgoog y Tannenbaum (1955), toma en consideración no sólo el signo sino también la magnitud o intensidad de cada una de las relaciones en la estructura cognitiva así como, explicar las variables que intervienen en el proceso de cambio de actitud en situaciones similares.

- **Teoría de la Disonancia Cognitiva:**

Festinger trataba de explicar el vínculo entre las actitudes y comportamiento. Parte del supuesto de que los seres humanos buscan el equilibrio cognitivo, es decir, que todos buscan establecer una armonía, coherencia o congruencia entre sus opiniones, actitudes, conocimientos, valores, entre otros, y se produce una disonancia o inconsistencia, cuando el sujeto percibe que en su mente coexisten dos elementos opuestos, que lo hace sentir en una desagradable tensión psicológica, incomodidad, la cual tratarán de reducir y buscarán nuevamente la estabilidad.

Entre las diversas situaciones que pueden influir en que una persona experimente una disonancia, Guillén C. y Guillén R (2000) acota que:

- Es provocada por un sentimiento forzoso o una situación en las que nos vemos obligados a actuar en contra de nuestra voluntad.
- Por expectativas que no llegan a confirmarse, y
- La que surge por tomar una decisión ante alternativas igualmente agradables o desagradables. (p.77).

La forma en que una persona minimiza la disonancia en situaciones es través de estrategias que a la final le conlleva un cambio de actitud, bien sea porque aprende de nuevas experiencias o porque transforma su forma de ser.

Teoría bajo el Enfoque Conductual:

Bajo esta perspectiva, el cambio de actitud está centrado en la coherencia que debe existir entre los distintos componentes actitudinales, de manera que si se consigue que alguno cambie, la tendencia del equilibrio interno es que también cambien los demás, y por ende, cambie la actitud. Es allí donde este paradigma, analiza el cambio de la actitud tomando en cuenta que una comunicación adecuadamente persuasiva produce una modificación en las opiniones y creencias que sustentan un determinado comportamiento (componente cognitivo) lo que lleva a que dicha actitud se modifique.

Se dice que para que la comunicación persuasiva sea efectiva en el cambio de actitud debe darse la conjunción de los siguientes cuatro factores, como dice Braza Paloma (2000):

- **Un comunicante o fuente de persuasión:** debe poseer características como credibilidad, competencia en el tema, atractivo y posición de autoridad, de modo que, cuanto mayor sea el status social tenga el comunicante y cuanto mayor sea el grado del poder legitimo que se le atribuya, más fuerza tendrá la persuasión y mayor será el impacto sobre el cambio de actitud.
- **Un mensaje:** debe ser un mensaje con un grado de discrepancia, unilateral, con un estilo formal, con orden secuencial de presentación de los contenidos, con repetición de ser necesario y con efecto de novedad.
- **Un canal de comunicación o transmisión:** el canal más efectivo es el cara a cara para producir un cambio de actitud, sin embargo para auditorios mas instruidos el medio impreso y los canales audiovisuales son la mejor opción,

tratando de evitar el ruido y las interferencias como posibles obstáculos para que no influya el mensaje.

- **Un receptor o auditorio:** algunas personas son más influenciables que otras, características como la autoestima, la edad, la flexibilidad mental, entre otras; parecen afectar el grado de persuasión del individuo. (p.77).

Así que este enfoque conductual está determinado por el proceso de Comunicación, que si están todos sus elementos se puede dar de una manera directa y efectiva.

Medición de las Actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es a través del levantamiento de un "censo de opiniones" o "encuesta". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en una organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

En este tipo de medición se suele utilizar frecuentemente las escalas como instrumentos de medición o pruebas psicológicas. Summers, define el término actitud como la "... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico," (Summers; 1982:158), es decir, la actitud se expresa por medio de opiniones propias sobre situaciones.

En una escala de medición de actitudes no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados.

Cook y Selltiz (en Summers, 1982) indican cinco bases de inferencias de actitudes:

- Informes de uno mismo sobre creencias, sentimientos y conductas.
- Observación de conducta manifiesta.
- Reacción a estímulos parcialmente estructurados o interpretación de ellos, cuando implican al objeto de la actitud.
- Realización de tareas objetivas en que intervenga el objeto de la actitud.
- Reacciones fisiológicas al objeto de la actitud o a sus representaciones. (p.78).

Según Summers (1982) cualquier expresión conductual que refleje o manifieste las creencias evaluativas con respecto a un objeto, puede servir como base de inferencia de la actitud. De manera análoga, cualquier expresión conductual que manifieste una emoción puede ser importante para hacer inferencias. Las manifestaciones conductuales que revelan la disposición del individuo de actuar hacia un objeto (ya sea positiva o negativamente) también pueden usarse como bases provisionales de inferencia con respecto a la actitud.

Autores como Lindgren (1972) piensan que el método que se vale del papel y lápiz ofrece ciertos inconvenientes, pero debido a que permite reunir mucha información en poco tiempo y a que los instrumentos pueden ser elaborados y perfeccionados, los psicólogos sociales lo utilizan más que otros métodos de inferencia de actitudes.

Además, los resultados obtenidos con el procedimiento de anotación escrita tienen la ventaja de que se analizan con más facilidad por medio de la estadística.

Según este autor, es difícil observar de modo directo y sistemático los actos de un individuo, aunque algunas veces esa sea la única manera de determinar la importancia que una actitud tiene para una persona. Por lo general, es más fácil y también más eficaz basar estos juicios en las declaraciones verbales (escritas u orales) del individuo. Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas, aunque es más eficaz y se obtiene mayor precisión valiéndose de escalas y cuestionarios escritos.

Casi todas las escalas de actitudes están constituidas por frases, afirmaciones o proposiciones frente a las cuales los interrogados indican, de un modo u otro, su acuerdo (aceptación o aprobación), o su desacuerdo (rechazo o desaprobación). Según Newcomb (1964), el propósito de una escala de actitudes es el de asignar a un individuo un valor numérico en algún punto entre los dos extremos.

Para Thurstone (1928) la opinión es la expresión verbal de la actitud. Sin embargo, cuando se usa una opinión como índice de actitud hay que tener en mente la posibilidad de que el individuo pueda modificar la expresión de éstas por razones de cortesía, especialmente en situaciones donde la expresión franca de la actitud puede no ser bien recibida.

Lo anterior ha conducido, a la idea de que por encima de lo que dice, la acción de un individuo es un índice más seguro de su actitud. Pero sus acciones también pueden ser distorsiones de su actitud. Por consiguiente, se deben usar las opiniones u otras formas de acción, como simples índices de actitud. Debe reconocerse que puede existir cierta diferencia entre la opinión o acción manifiesta, que usamos como índice, y la actitud que inferimos de tal índice. Pero esta discrepancia entre el índice y la

verdad es universal. La verdad se infiere solamente por la consistencia relativa de los diferentes índices ya que nunca se conoce de modo directo.

Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert y el escalograma de Guttman.

Escala de Likert

Esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Escalograma de Guttman

Guttman desarrollo una técnica para la medición de actitudes en una dimensión única. conocida como el Escalograma de Guttman, y se caracteriza por medir la intensidad de la actitud a través de un conjunto de ítems.

La escala es unidimensional siempre y cuando sea de carácter acumulativo, es decir, que los ítems que la integran posean un escalamiento perfecto. Lo anterior se refiere a que el conjunto de ítems están encadenados entre sí de tal forma que si una unidad de análisis expresa estar de acuerdo con el primer ítem deberá estar de acuerdo con el resto de ítems que constituyen el escalograma. Los ítems se ordenan de mayor a menor intensidad.

En resumen, se puede decir que en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad, pero también existen, por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal como son las:

- Entrevistas de egreso
- Entrevistas "dirigidas"
- Entrevistas "no dirigidas"
- Sistemas de sugerencias

Cualquier herramienta o manera que se tenga para buscar obtener la medición de las actitudes de los individuos, nos proporcionarán datos interesantes de analizar de acuerdo al entorno en estudio.

Efectos de las Actitudes en los Empleados

Las actitudes pueden predecir razonablemente las conductas, proporcionando indicios o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes laborales positivas ayudan a predecir conductas constructivas mientras que las actitudes negativas ayudan a predecir conductas indeseables.

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo les faltará involucramiento con éste, no asumirán compromiso con la organización y estarán de mal humor, entre otros factores. Este resultado es previsible si las actitudes son fuertes y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en un retiro psicológico al divagar en sus horas de trabajo, en un retiro físico al ausentarse sin autorización alguna, salidas tempranas, largas pausas o baja del ritmo de trabajo, e incluso actuar con actos de agresión. Por otra parte los empleados satisfechos pueden ofrecer a sus clientes más allá del servicio determinado, poseen grandes historiales de trabajo y siempre se encuentran en la búsqueda de la excelencia en su quehacer diario.

Existe una considerable cantidad de estudios que se han enfocado en las consecuencias de las actitudes de los empleados y su sentimiento de satisfacción e insatisfacción, enumerando los siguientes como dice Newstrom J. W. (2007) (Ver Cuadro 3):

Cuadro N° 3. Consecuencias de las Actitudes

| | |
|-------------------------------|---|
| Desempeño del Empleado | Los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción, por ende, un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el trabajo donde se suele adquirir mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. |
|-------------------------------|---|

| | |
|-------------------------------|---|
| Rotación del Personal | Una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una rotación de personal más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que entren a un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador. |
| Ausentismos y Retrasos | Aquellos empleados que tienen menos satisfacción en el trabajo tienden más al ausentismo, a pesar de que algunas ausencias se deban a razones médicas legítimas, por consiguiente, un empleado satisfecho puede tener una ausencia válida mientras que los insatisfechos no necesariamente planean el ausentismo, pero parece que están más dispuestos a aprovechar la oportunidad de faltar cuando se les presenta la ocasión. Otra forma en que los empleados suelen demostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es con los retrasos; un empleado retrasado es alguien que llega a trabajar, pero se presenta después de la hora designada para el inicio de las actividades. Los retrasos son una especie de ausentismo de corta duración, que puede fluctuar desde unos pocos minutos hasta varias horas en cada ocasión, y es otra forma en que el empleado abandona físicamente el desempeño de sus labores. Puede impedir la conclusión oportuna del trabajo e interrumpe la interacción productiva con sus compañeros de equipo. Aunque puede haber razones legítimas para un retraso ocasional como un embotellamiento de tránsito, un patrón de retraso recurrente es síntoma de actitudes negativas que requieren atención por los administradores. |
| Asistencia Forzada | Otro problema surge cuando los jefes hacen demasiado hincapié en reducir la tasa de ausentismo de su departamento, a pesar de problemas (repetitivos con frecuencia) de salud física y emocional, que afecta de manera sustancial su rendimiento en el trabajo. La asistencia forzada es un fenómeno único, es mucho más difícil de evaluar que el ausentismo y puede reducir un 33 por ciento o más la productividad del trabajador. Se presenta por parte de empleados que se apegan a la reglas yendo a trabajar aún cuando no se sientan en disposición de hacerlo. |
| Robos | La apropiación no autorizada de recursos de la compañía, puede ser causada porque se sienten explotados, con sobrecargas de trabajo o frustrados por el trato impersonal que reciben de la empresa. Internamente, los empleados justifican su conducta no ética como una forma de contrarrestar una percepción de inequidad o, hasta cobrar venganza de lo que ellos consideran un ruin tratamiento a manos de un jefe. |
| Violencia | Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción laboral se manifiesta por medio de la violencia, o diversas formas de agresión física o verbal en el trabajo. Aunque la fuente de |

| | |
|----------------------------------|---|
| | violencia puede incluir clientes y personas del exterior, el efecto es el mismo: millones de trabajadores son víctimas de violencia en los sitios de trabajo cada año, y muchos más viven bajo la amenaza directa o velada de sufrir algún daño. |
| Ciudadanía Organizacional | En particular, algunas veces los empleados presentan conductas de ciudadanía organizacional, que son acciones discrecionales por encima y más allá de las exigencias del deber y que promueven el éxito de la empresa. Con frecuencia, la ciudadanía está marcada por la espontaneidad, su naturaleza voluntaria, su efecto constructivo en los resultados, su colaboración inesperada hacia otros y el hecho de que es opcional. Los actos de buena ciudadanía organizacional incluyen la cortesía de tocar la base con otros antes de actuar, un espíritu deportivo tolerante ante inconvenientes laborales, una meticulosidad inusual, comportamientos serviciales y diversas conductas cívicas. |

(Hernández Peggy, 2015)(p.208)

Con esto se puede decir, que la baja productividad, rotación de personal, ausentismo, retardos, robos, asistencia forzada y violencia son conductas negativas en general, ya que dañan a la empresa y algunas veces, a sus miembros de forma individual. No obstante, muchos empleados tienen actitudes positivas hacia su trabajo y hacia su organización, que se reflejan tanto de maneras obvias como sutiles a través de la ciudadanía organizacional, siendo reconocidos por sus compañeros de trabajo como por la empresa.

LAS RELACIONES DE TRABAJO

Aunque se habla de trabajo desde la primera vez que el hombre comienza a interactuar con el ambiente de manera compleja, es tan sólo a finales del Siglo XX cuando surgen diversas inquietudes para estudiar y evidenciar en los países desarrollados, la creación y delimitación de las Relaciones Laborales a través de las legislaciones adaptadas al entorno.

En las sociedades modernas como EE.UU., Japón, España, Italia o cualquier otro país del mundo desarrollado, así como en los países de Latinoamérica, los estilos de trabajo y sus Relaciones Laborales han venido evolucionando dentro de las distintas Organizaciones, donde sus legislaciones han sido planteadas, cambiadas, interpretadas y administradas a través del tiempo.

Los avances científicos en la erradicación de enfermedades que antes fueron mortales (paludismo, tuberculosis, cólera, lepra, etc.), el estudio de fenómenos del planeta así como, otras investigaciones importantes para la subsistencia de la humanidad, las necesidades de desarrollo de los individuos, el achatamiento organizacional, debido a la disminución de los tramos de control, la burocracia, la autoridad, la subordinación del personal, la proliferación del trabajo en equipo y la valoración de ideas a todo nivel, los modos de producción de las antiguas y nuevas industrias que han modificado su forma de hacer las cosas para enfrentar los nuevos retos de la modernidad, han dado origen a una gran diversidad de Relaciones Laborales.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2007), las relaciones de trabajo se han definido como:

Por relaciones de trabajo se entiende el conjunto de normas, procedimientos y prácticas que tienen como objeto regular interacciones entre empleadores, trabajadores y el Estado, dentro de un contexto socioeconómico determinado. Este contexto es el sistema de producción, y dentro del mismo es, más precisamente, aquel sector de la actividad en donde el trabajo se organiza bajo la forma de la prestación laboral subordinada o por cuenta.

Las relaciones laborales en las sociedades modernas, se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por

ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa, en cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa. Este tipo de relaciones asociado a las organizaciones de empleadores y de trabajadores entre sí, o con el Estado como intermediario, se conocen como Diálogo Social. (OIT, 2001). Estas relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo, que supone que las cuestiones más importantes vinculadas con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales implicadas: el Estado, el capital y el trabajo.

Las relaciones internacionales de trabajo, por otra parte, surgen en 1919, cuando se forma la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el marco de las negociaciones del Tratado de Versalles, tratado de paz al final de la Primera Guerra Mundial que oficialmente puso fin al estado de guerra entre Alemania y los Países Aliados (OIT, 1996). Contemplando su creación en el capítulo Parte XIII, Organización Internacional del Trabajo (artículos 387 - 399). Teniendo como función principal, canalizar las relaciones entre los Estados, las organizaciones de trabajadores y las de empleadores.

De acuerdo a Oberto, Thania (2010) Los Sistemas de Relaciones de Trabajo están conformados por las diversas instituciones, mecanismos y procesos a través de los

cuales se vinculan los actores de las Relaciones de Trabajo: patronos, trabajadores y Estado; pero estas formas en que ellos se relacionan sufren transformaciones originadas por las variaciones que se producen en los ámbitos económicos, políticos y sociales, es decir que las Relaciones de Trabajo se encuentran en una constante evolución en la búsqueda del hombre de mejorar las normas en su entorno.

Las Relaciones de Trabajo en Venezuela

En Venezuela, el establecimiento de las Relaciones Laborales se evidencia en la conformación del Movimiento Obrero en el Sector Petrolero durante los años 1930 y 1940, estando basados en diferentes ideologías que carecen de un consenso social, en la formación de legislaciones y políticas laborales gubernamentales que han estado en una constante evaluación y adaptación a los cambios.

Según Lucena, Héctor (2008), las Relaciones de Trabajo en Venezuela son:

un factor contribuyente al desarrollo de las sociedades, fue analizado partiendo de la situación propia de las economías primarias exportadoras y luego el paso a las economías del modelo sustitutivo. Lo que es equivalente al hecho del paso del no reconocimiento del actor laboral y las instituciones propias de las relaciones de trabajo, al estadio en donde se admite el funcionamiento de todo un tejido institucional que conforman el patrimonio de este campo de la vida de las sociedades, la cual debía estar relacionada a los niveles del desarrollo económico del país. (p.67).

Los cambios operados en el mundo del trabajo, obviamente, que tienen su traducción específica en el contexto venezolano. El país, no escapa de los fenómenos del desempleo, sub-empleo e informalidad. La articulación entre capital-trabajo adquiere nuevos matices, en donde la flexibilidad y la desregulación, erosionan el conjunto de los derechos adquiridos. El miedo, es un estimulante para que viejas y nuevas formas de trabajo terminen por imponerse, violentando todo el estamento

legal. El contrato de trabajo clásico, tutelado y protegido da paso a fórmulas donde prevalece la inestabilidad. La idea de un salario digno, de un empleo estable, de derecho de asociación y sindicalismo, la celebración de contrato colectivo, según las recomendaciones de la Internacional del Trabajo Organización Internacional del Trabajo (OIT), para estos tiempos, parecieran esfumarse frente al avance de las Relaciones Laborales transformadas y generadas.

Se puede decir, que tanto en Venezuela como en cualquier otro país de América Latina, este concepto de cambio en las relaciones laborales había sido poco explorado, y es debido a múltiples factores tales como el auge tecnológico que ha transformado los procesos con incorporación casi absoluta de los sistemas de información, la era del Capitalismo como los Sistemas Económicos, la Globalización, la evolución y optimización de los Sistemas de Producción, los nuevos movimientos sociales laborales (Sindicatos, Cooperativas), la flexibilización del trabajo, han hecho que las Relaciones Laborales se hayan venido sustentando en diversos planteamientos de acuerdo al escenario donde se encuentre representado.

Este proceso de evolución ha demostrado grandes dificultades que han sido manejadas por El Estado y el empresariado, por el continuado debilitamiento de los actores sindicales, algunos beneficiándose de ello y otros tratando de sobrevivir a la dinámica de las políticas industrializadoras, arrastrando un cambio cultural en los trabajadores, quienes están más interesados probablemente en las soluciones puntuales que cualquiera de las partes pueda brindarle con respecto a su vida familiar (asistencia médica y legal, descuentos comerciales, cooperativas de consumo, estructuras deportivas o vacacionales, entre otros); más que en los planteamientos reivindicativos específicos de la actividad laboral, demostrando que las nuevas modalidades de trabajo que han surgido como la tercerización y el abuso de formas contractuales como el contrato a prueba, han estimulado formas de trabajo donde no hay cabida al poder sindical.

La transformación de los trabajadores y sus organizaciones laborales en Venezuela y América Latina, ha sido muy vertiginoso, esos procesos de ajustes y reestructuración económica entre los años 1982 y 1995 impactaron tanto en ellas como en sus actores sociales, obedeciendo a que las nuevas reglas del mercado han obligado a adoptar procesos de cambios y reestructuración en la empresa; tales procesos han significado en la mayoría de los casos, drásticas reducciones de personal, la aniquilación de las organizaciones que hacían vida dentro de ellas, sindicatos, confederaciones, etc. Al acentuarse las políticas globalizadas se abre paso al debilitamiento sindical, porque es muy difícil conservar la solidaridad obrera cuando los trabajadores entran en competencia entre sí para poder conservar su empleo en la actualidad.

Así mismo, Oberto Thania (2010) señala que en Venezuela puede decirse:

que las presiones más fuertes hacia la flexibilización se producen durante la Reforma a la Ley Orgánica del Trabajo que se efectuó en el año 1997, donde se eliminó la retroactividad de las prestaciones sociales, reduciendo considerablemente la indemnización por despido injustificado al fijar topes máximos. Igualmente el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo de 1999, profundizó la flexibilización al aprobar el funcionamiento de las ETT. (p. 334).

Es importante mencionar que en Diciembre del mismo año 1999, se realiza cambios en la Constitución de Venezuela, donde se promueve la protección laboral a la utilización de las figuras de contratistas e intermediarios.

Modalidades de Contratación Laboral en Venezuela

En Venezuela, se ha establecido como medio regulación de las relaciones de trabajo contemplados en la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras

LOTTT (2012), en lo que al tiempo de permanencia en el trabajo se refiere, señalando en sus artículos tres tipos de contrataciones a utilizarse por los patronos, las cuales se mencionan a continuación:

- **Contrato por Tiempo Indeterminado:**

El contrato de trabajo se considerará celebrado por tiempo indeterminado cuando no aparezca expresada la voluntad de las partes, en forma inequívoca, de vincularse sólo con ocasión de una obra determinada o por tiempo determinado. Se presume que las relaciones de trabajo son a tiempo indeterminado, salvo las excepciones previstas en esta Ley. Las relaciones de trabajo a tiempo determinado y por una obra determinada son de carácter excepcional y, en consecuencia, las normas que lo regulan son de interpretación restrictiva. (Artículo 61 de la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras LOTT, 2012).

- **Contrato por Tiempo Determinado:**

El contrato celebrado por tiempo determinado concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga. En caso de dos prórrogas, el contrato se considerará por tiempo indeterminado, a no ser que existan razones especiales que justifiquen dichas prórrogas y excluyan la intención presunta de continuar la relación. (Artículo 62 de la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras LOTT, 2012).

Las previsiones de este artículo se aplicarán también cuando, vencido el término e interrumpida la prestación del servicio, se celebre un nuevo contrato entre las partes dentro de los tres meses siguientes al vencimiento del anterior, salvo que se demuestre claramente la voluntad común de poner fin a la relación. El contrato de trabajo se considerará por tiempo indeterminado, si existe la intención por parte del patrono o de la patrona de interrumpir la relación laboral a través de mecanismos que impidan la continuidad de la misma. En los contratos por tiempo determinado los

trabajadores y las trabajadoras no podrán obligarse a prestar servicios por más de un año.

- **Contrato por Tiempo Determinado Obra Determinada:**

El contrato para una obra determinada deberá expresar con toda precisión la obra a ejecutarse por el trabajador o trabajadora. (Artículo 63 de la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras, 2012). El contrato durará por todo el tiempo requerido para la ejecución de la obra y terminará con la conclusión de la misma. Se considerará que la obra ha concluido cuando ha finalizado la parte que corresponde al trabajador o trabajadora dentro de la totalidad proyectada por el patrono o la patrona. Si dentro de los tres meses siguientes a la terminación de un contrato de trabajo para una obra determinada, las partes celebran un nuevo contrato para la ejecución de otra obra, se entenderá que han querido obligarse, desde el inicio de la relación, por tiempo indeterminado. En la industria de la construcción, la naturaleza de los contratos para una obra determinada no se desvirtúa, sea cual fuere el número sucesivo de ellos.

En Venezuela, existen importantes sectores (la industria petrolera, del plástico y la construcción) en los cuales tradicionalmente las empresas propietarias encargan buena parte de las actividades productivas a contratistas de obras, que las realizan directamente empleando a sus propios trabajadores o que, a su vez las subcontratan con subcontratistas, generalmente pequeñas empresas o personas individuales, que ejecutan la obra con sus propios trabajadores.

Todo este tipo de contratación ha generado que los trabajadores que no poseen una estabilidad laboral con una empresa o con un patrono, al estar en un estado de períodos no laborales y presenten diferentes actitudes positivas o negativas que se ve reflejadas en muchos casos en el grado de satisfacción y compromiso del trabajador en la empresa que labora.

MARCO LEGAL

Las Relaciones de Trabajo en Venezuela, se encuentran consagradas en diversos dispositivos constitucionales, en los cuales se establecen todas las directrices que guiarán la correspondencia entre el Estado, los patronos y los trabajadores, afincando mayores responsabilidades y deberes.

Se tiene a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como principal documento regulatorio de las relaciones laborales en el país, haciendo referencia en los siguientes artículos:

- **Artículo 87:** “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.
Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o 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”.
- **Artículo 88:**“El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley”.
- **Artículo 89:**“El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:
 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social”.

La Constitución Venezolana consagra los principales derechos y deberes así como los principios del Trabajo, en los cuales se debe regir cualquier patrono y trabajador, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de dicha normativa y así evitar incurrir en los incumplimientos y sanciones que amplía su ejecución tanto en la Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadores como en su Reglamento, siendo necesario realizar revisión para esta investigación en lo que respecta sobre el trabajador tercerizado, posteriormente llamado intermediario, en las ediciones modificadas de los años 2006 y 2012.

En el año 2006, en la Reforma Parcial del Reglamento de la Ley del Trabajo en:

- **Artículo 94.** Se inserta un nuevo artículo, relativo a la Condición de Intermediario, cuyo texto será del tenor siguiente: Artículo 240. Condición de Intermediario: En virtud de la derogatoria de los artículos 23, 24, 25, 26, 27 y 28 del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, publicado en la Gaceta Oficial No 5.292, de fecha 25 de enero de 1.999, que normaba a las empresas de trabajo temporal, se declara la condición de intermediario de las empresas de trabajo temporal debidamente registradas ante la autoridad competente.

La Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), en su última reforma de 2012 por su parte dedica dos artículos fundamentales donde se reconocen y se da protección a las Relaciones Laborales en Venezuela, en su Título II Capítulo I, donde su articulado establece:

- **Artículo 47:** A los efectos de esta Ley se entiende por tercerización la simulación o fraude cometido por patronos o patronas en general, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral. Los órganos administrativos o judiciales con competencia en materia laboral, establecerán la responsabilidad que corresponda a los patronos o patronas en caso de simulación o fraude laboral, conforme a esta Ley.
- **Artículo 48:** queda prohibida la tercerización, por tanto no se permitirán los siguientes casos:
 - a) La contratación de entidades de trabajo para ejecutar obras, servicios o actividades que sean permanentes dentro de las instalaciones de la entidad de trabajo contratante y que estén relacionadas directamente con el proceso productivo de la empresa contratante.
 - b) La contratación de trabajadores a través de intermediarios, para evadir las obligaciones de la relación laboral del contratante.
 - c) Las entidades de trabajo creadas por el patrono para evadir las obligaciones con los trabajadores.
 - d) Los contratos o convenios fraudulentos que están destinados a simular la relación laboral, utilizando las formas jurídicas propias del derecho civil o mercantil.
 - e) Cualquier otra forma de simulación o fraude laboral.

Nota: Disposiciones Transitorias

En un lapso no mayor de tres años a partir de la promulgación de la presente Ley, los patronos incurso en la norma que prohíbe la tercerización, deben ajustarse a esta e incorporar a la nómina de la entidad de trabajo principal a todos los trabajadores tercerizados, durante este lapso y hasta tanto sean incorporados a la nómina de la entidad de trabajo principal, los trabajadores objeto de tercerización,

gozarán de inamovilidad laboral, y disfrutarán de los mismos beneficios y condiciones de trabajo que correspondan a los trabajadores contratados directamente por el patrono.

- **Artículo 53:** “Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba.
Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a la sociedad o a instituciones sin fines de lucro, con propósitos distintos a los planteados en la relación laboral”.
- **Artículo 54:** “La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada. Toda violación a esta norma por parte del patrono o de la patrona, acarreará las sanciones previstas en esta Ley”.

En los casos anteriores los patronos o patronas cumplirán con los trabajadores y trabajadoras todas las obligaciones derivadas de la relación laboral conforme a esta Ley, e incorporarán a la nómina de la entidad de trabajo contratante principal a los trabajadores y trabajadoras tercerizados o tercerizadas, que gozarán de inamovilidad laboral hasta tanto sean incorporados efectivamente a la entidad de trabajo en un lapso de 3 años en su entrada en vigencia.

Por otro lado, el Código Civil Venezolano de fecha de 26/07/1982, nos expresa de forma más ampliada, la regulación sobre los contratos de trabajo, a través de los siguientes artículos:

- **Artículo 1.133:** “El contrato es una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico”.
- **Artículo 1.134:** “El contrato es unilateral, cuando una sola de las partes se obliga; y bilateral, cuando se obligan recíprocamente”.

- **Artículo 1.135:** “El contrato es a título oneroso cuando cada una de las partes trata de procurarse una ventaja mediante un equivalente; es a título gratuito o de beneficencia cuando una de las partes trata de procurar una ventaja a la otra sin equivalente”.
- **Artículo 1.136:** “El contrato es aleatorio, cuando para ambos contratantes o para uno de ellos, la ventaja depende de un hecho casual”.
- **Artículo 1.137:** “El contrato se forma tan pronto como el autor de la oferta tiene conocimiento de la aceptación de la otra parte.

La aceptación debe ser recibida por el autor de la oferta en el plazo fijado por ésta o en el plazo normal exigido por la naturaleza del negocio.

El autor de la oferta puede tener por válida la aceptación tardía y considerar el contrato como perfecto siempre que él lo haga saber inmediatamente a la otra parte.

El autor de la oferta puede revocarla mientras la aceptación no haya llegado a su conocimiento. La aceptación puede ser revocada entre tanto que ella no haya llegado a conocimiento del autor de la oferta.

Si el autor de la oferta se ha obligado a mantenerla durante cierto plazo, o si esta obligación resulta de la naturaleza del negocio, la revocación antes de la expiración del plazo. no es obstáculo para la formación del contrato.

La oferta, la aceptación o la revocación por una cualquiera de las partes, se presumen conocidas desde el instante en que ellas llegan a la dirección del destinatario, a menos que éste pruebe haberse hallado, sin su culpa en la imposibilidad de conocerla.

Una aceptación que modifica la oferta, tendrá únicamente el valor de una nueva oferta.

- **Artículo 1.138:** “Si a solicitud de quien hace la oferta, o en razón de la naturaleza del negocio, la ejecución por el aceptante debe preceder a la respuesta, el contrato se forma en el momento y en el lugar en que la ejecución se ha comenzado”.

El comienzo de ejecución debe ser comunicado inmediatamente a la otra parte.

- **Artículo 1.139:** “Quien promete públicamente remunerar una prestación o un hecho, no puede revocar la promesa después que la prestación o el hecho se han cumplido”.

La revocación hecha con anterioridad debe fundarse en una justa causa y hacerse pública en la misma forma que la promesa, o en una forma equivalente.

En este caso, el autor de la revocación está obligado a reembolsar los gastos hechos por aquéllos que, de buena fe y antes de la publicación de la revocación, han comenzado a ejecutar la prestación o el hecho, pero sin que la suma total a reembolsar pueda exceder del montante de la remuneración prometida.

La acción por reembolso de los gastos prescribe a los seis meses de la publicación de la revocación.

- **Artículo 1.140:** “Todos los contratos, tengan o no denominación especial, están sometidos a las reglas generales establecidas en este Título, sin perjuicio de las que se establezcan especialmente en los Títulos respectivos para algunos de ellos en particular, en el Código de Comercio sobre las transacciones mercantiles y en las demás leyes especiales”.
- **Artículo 1.141:** “Las condiciones requeridas para la existencia del contrato son:
 1. Consentimiento de las partes;
 2. Objeto que pueda ser materia de contrato; y
 3. Causa lícita”
- **Artículo 1.142:** “El contrato puede ser anulado:
 1. Por incapacidad legal de las partes o de una de ellas; y
 2. Por vicios del consentimiento”.

Como parte del marco legal venezolano que hace referencia a cualquier trabajador en sus distintas relaciones laborales se encuentra la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) de fecha 26/07/2005, la cual expresa los siguientes artículos:

- **Artículo 3:** Los contratos individuales, convenciones colectivas o acuerdos colectivos de trabajo podrán establecer mayores beneficios o derechos de los aquí contemplados en materia de seguridad y salud en el trabajo, siempre que no modifiquen el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Artículo 4:** Las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta

de un empleador o empleadora, cualesquiera sea su naturaleza, el lugar donde se ejecute, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general toda prestación de servicios personales donde haya patronos o patronas y trabajadores o trabajadoras, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por la ley.

- **Artículo 6:** Todos los empleadores o empleadoras están en la obligación de registrarse en la Tesorería de Seguridad Social en la forma que dispone la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y su Reglamento.

Los empleadores o empleadoras que contraten uno o más trabajadores o trabajadoras bajo su dependencia, independientemente de la forma o términos del contrato de trabajo, están obligados a afiliarlos, dentro de los primeros tres (3) días hábiles siguientes al inicio de la relación laboral, en el Sistema de Seguridad Social y a cotizar al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y en esta Ley. Igualmente, los empleadores o empleadoras deben informar la suspensión y terminación de la relación laboral dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la suspensión o terminación de la relación de trabajo.

En resumen, en Venezuela, existen un basamento legal bien desarrollado para regular todo lo concerniente a los trabajadores, su naturaleza y su ámbito de aplicación, de manera de garantizar que cualquier situación fuera de lo establecido en las mismas, toda persona tenga el derecho de igualdad, justicia y por ende, de beneficios que se le debe otorgar por el hecho de prestar sus servicios a otros, de igual manera, se regula al patrono para que cumpla a cabalidad sus deberes y derechos y para ello la Inspectorías del Trabajo, como ente legal se busca eliminar o minimizar las características que siempre están vigilando que los patronos no quieran eludir el cumplimiento de la normativa laboral y cometer así fraude laboral.

MARCO CONCEPTUAL

- **Actitud:** organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.
- **Agentes de cambio:** personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio.
- **Ausentismo Laboral:** es conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.
- **Cambio:** hacer las cosas diferentes.
- **Cambio Organizacional:** es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización
- **Clima Organizacional:** llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.
- **Contrato de Trabajo:** es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden obligarse de manera recíproca.

- **Contrato de Trabajo a Tiempo Determinado:** es el contrato celebrado por tiempo determinado concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga.
- **Contrato de Trabajo a Tiempo Indeterminado:** es aquel donde el contrato de trabajo se considerará celebrado por tiempo indeterminado y no aparece expresado la voluntad de las partes, en forma inequívoca, de vincularse sólo con ocasión de una obra determinada o por tiempo determinado.
- **Empleo:** Ocupación laboral que desempeña alguien para ganarse la vida; Persona que ocupa un cargo o empleo retribuido, y, especialmente, dependiente asalariado que trabaja en una oficina o establecimiento mercantil.
- **Empresas de Trabajo Temporal:** son aquellas que basan su actividad principal en poner a disposición de una empresa usuaria, con carácter no permanente, trabajadores temporales contratados por ella, realizando las actividades de búsqueda, reclutamiento y selección de candidatos, con los perfiles exigidos para el ejercicio de sus funciones.
- **Intermediarios:** persona que en nombre propio y en beneficio de otra utilice los servicios de uno o más trabajadores. El intermediario será responsable de las obligaciones que a favor de esos trabajadores se derivan de la Ley y de los contratos; y el beneficio responderá además, solidariamente con el intermediario, cuando le hubiere autorizado expresamente para ello o recibiere la obra ejecutada.
- **Motivación:** concepto que define las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen sus comportamientos.
- **Patrono:** es la persona natural o jurídica que en nombre propio, ya sea por cuenta propia o ajena, tiene a su cargo una empresa, establecimiento, explotación o faena, de cualquier naturaleza o importancia, que ocupe trabajadores, sea cual fuere su número.

- **Relación de Trabajo:** es una noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada "el empleado" o "el asalariado" y otra persona, denominada "el empleador", a quien aquella proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.
- **Rotación de Personal:** Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.
- **Satisfacción Laboral:** es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo, siendo una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo.
- **Trabajador:** persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra.
- **Trabajo:** Actividad que requiere esfuerzo físico e intelectual. En lo Económico define el trabajo como: Esfuerzo Humano aplicado a la producción de riqueza. Cultivar la tierra; Funcionar una Maquina o Aparato.
- **Tercerización:** es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por la primera.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El proceso de investigación es la fase más importante que permite al investigador establecer la estrategia y planificación adecuada para llevar a cabo la ejecución de su exploración de conocimientos en una situación específica, mediante un análisis exhaustivo, controlado, objetivo y sistemático que lo conduzca a la búsqueda de respuestas a nuestras inquietudes y por ende, al alcance de los objetivos propuestos.

Es allí donde el Marco Metodológico representa el apartado del trabajo que dará el sentido a la investigación, en el cual se detalla cómo se va a realizar el estudio, los pasos a seguir y la metodología utilizada, tal como lo señala Tamayo y Tamayo, (1992:113): “la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación”, permitiendo tener un esquema secuencial para el cumplimiento de las metas.

Para el desarrollo y una mejor comprensión de la investigación, los siguientes aspectos referidos a la naturaleza de la investigación son de gran importancia así como la estrategia metodológica utilizada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y la muestra consultada.

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza de la situación explorada y a las particularidades de los objetivos de la investigación, el presente estudio es de Campo No Experimental apoyado en una revisión documental de Nivel Descriptivo, tal como lo expresa Hernández y otros (2010) las variables, sus dimensiones e indicadores, fueron analizados en su estado natural, es decir, se observaron cómo se comporta el clima organizacional en la realidad, tomando en cuenta la ausencia de control sobre la variable y sin alguna manipulación de ellas, por parte de la investigadora.

Las investigaciones de campo no experimental, de acuerdo a Hernández y otros (2010) está definida como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p 149).

El Nivel Descriptivo, que Hernández S., (1998:60) señala que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, es decir, que su objetivo principal es llegar a conocer bien sea a través de la medición o evaluación de las personas, grupos, objetos, actividades o situaciones, los diversos aspectos, dimensiones o componentes a ser investigados.

Estrategia Metodológica

Para hacer posible esta investigación y el análisis de la información obtenida acerca del objeto de estudio se hizo uso de estrategias metodológicas que permitieron además abordar los objetivos.

Estas estrategias están enmarcadas en la elaboración de un cuadro técnico metodológico con el fin de realizar la operacionalización de los objetivos específicos, y recoger de forma clara y más eficiente la información.

El cuadro técnico metodológico es aquel que nos permite (Hurtado y Toro, 2001):

Busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de la investigación en unidades de contenidos más precisas que el enunciado general que los diferencia. Esta descomposición nos permitirá extraer los enunciados generales y elementos estructurados más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categoría de análisis o variables indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. (p.76).

Es decir, es una forma de presentar esquemáticamente el desarrollo de la investigación, para así dar cumplimiento con los objetivos de la misma y la posterior clasificación e interpretación de los datos obtenidos en el transcurso del desarrollo de la investigación. (Ver Cuadro N° 4)

El Cuadro Técnico Metodológico está conformado por varios elementos que desglosa los objetivos específicos que se quieren desarrollar, los cuales son:

- Dimensión del elemento a estudiar o medir que se ha planteado en el objetivo específico de la investigación.
- Definición que la investigación tendrá el área o factor de estudio.

- Indicadores que permiten medir o conocer las variables en la realidad.
- Ítems que surgen de los indicadores con el objeto de medir concretamente los factores, aproximadamente se manejaran treinta (30) ítems.
- Técnicas e Instrumentos como herramienta a través de la cual se va a obtener las observaciones y mediciones de los factores que son de interés de estudio.
- Fuente, como el lugar o ente de personas a las que se les aplicó el instrumento de investigación.

Cuadro N° 4. Cuadro Técnico Metodológico

| Objetivos Específicos | Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento |
|---|----------------------|--|--|-------------------------------------|
| Diagnosticar la situación actual de los trabajadores, que cambiaron su Relación de Trabajo de la modalidad de Personal Tercerizado a la de Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua. | Clima Organizacional | Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad | Reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos. Autonomía en la toma de decisiones, cumplimiento, delimitación, autoridad. Compensaciones salariales, bonos, promociones, incentivos. Objetivos, metas, expectativas, fines, carrera profesional, desarrollo individual y material. Sociales, personales, subordinado–jefe, intragrupal, Productividad, desempeño. Colaboración, identificación con los demás. Conflicto Opiniones, problemas internos. Identidad Sentido de Pertenencia, identidad. | Encuesta |
| Identificar las actitudes que se generaron por el cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua. | Actitudes | Cognitivo Conductual Afectivo | Satisfacción en el Puesto Involucramiento con el Puesto Compromiso Organizacional | Revisión Documental Encuesta |
| Determinar el clima organizacional del Personal Tercerizado que pasaron a Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua. | Clima Organizacional | Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad | Reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos. Autonomía en la toma de decisiones, cumplimiento, delimitación, autoridad. Compensaciones salariales, bonos, promociones, incentivos. Objetivos, metas, expectativas, fines, carrera profesional, desarrollo individual y material. Sociales, personales, subordinado–jefe, intragrupal, Productividad, desempeño. Colaboración, identificación con los demás. Conflicto Opiniones, problemas internos. Identidad Sentido de Pertenencia, identidad. | Encuesta |

Hernández Peggy (2015)

Población

La población lo representa un total de cosas, personas, hechos, que están afectadas directamente para cumplir su función principal, es decir, en donde se obtienen los datos primarios. Según Tamayo y Tamayo (1992), la define como aquella que:

Está determinado por sus características definatorias, por tanto el conjunto de elementos que poseen estas características se denomina Población o Universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen unas características en común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación. (p.92).

En la presente investigación la población o universo estudiado, estará conformada por el personal responsable del Departamento de Despacho de una empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Estado Aragua, quienes se encargan del despacho y distribución de productos, conformada por un total de 245 trabajadores, representando el 100 por ciento del universo.

Muestra

En la mayoría de las veces, se suele estudiar diferentes problemas relacionados a poblaciones demasiado grandes, por lo que se suele requerir, seleccionar una muestra específica de la población, para que proporcione los datos precisos con relación a los hechos por estudiar. La muestra según (Balestrini, 1998:217) está referida “a una parte representativa de la población que se está estudiando y sus características deben reproducirse en estas”.

En ésta investigación para seleccionar el grupo de trabajadores a estudiar se utilizó una muestra de tipo intencional, ya que el interés se centra en aquellos individuos que estuvieron contratados como tercerizados y que luego de pasar por un proceso de

reclutamiento y selección fueron contratados a tiempo indeterminado en una empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Estado Aragua, a tal efecto, se toman 35 trabajadores que actualmente laboran en el área y que fueron parte de la muestra a estudiar en el intervalo del año 2010 hasta el 2012, quiénes han estado bajo este cambio de condición.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados fue necesario seleccionar la técnica más adecuada para obtener la información necesaria, confiable y relevante, y así proceder con la divulgación de los resultados.

De acuerdo a la naturaleza del estudio, se tomó como técnica de investigación: la encuesta y la modalidad de cuestionario como instrumento de registro.

La encuesta se puede definir como (Briones, 1995):

Es la técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado... para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento. (p.51).

Es una herramienta fácil de usar, aplicar, obtener y conocer estados de opinión o hechos específicos, donde lo recomendable es que se seleccione las preguntas más convenientes, de acuerdo a la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que van a responder el cuestionario.

Hay que tomar en cuenta que todo instrumento debe poseer una serie de condiciones, para que sea adecuado y permita la información necesaria del estudio, y cumpla con las exigencias requeridas, tales como:

- Definición estricta y concreta de los objetivos elegidos.
- Indicación de las condiciones en los que se recogerá la información.
- Posibilidad de un tratamiento cuantitativo.
- Validez y fiabilidad.

El cuestionario se utiliza generalmente, para describir situaciones reales a partir de variables de carácter cuantitativo, susceptibles de ser medidas y descritas objetivamente. Para Tejada (1995:11), lo define como el “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito”.

Es importante destacar que como todo instrumento posee sus ventajas y sus desventajas de acuerdo a lo que refiere Tejada J., (1995):

En cuanto a las primeras que ofrece este instrumento, es que se obtiene información de un gran número de personas y ceñida al objeto de investigación, es poco ambiguo y permite un tratamiento de los datos sencillo y es útil para contrastar informaciones. En cuanto a sus desventajas señala: poca flexibilidad, información escueta que no permite el seguimiento, porcentaje de respuestas bajo y riesgos en la distribución. (p.11).

Por ello, el cuestionario, cumpliendo la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad de la población, a la cual se seleccionó para tal fin resulta de gran utilidad para todo investigador.

Los ítems presentados son preguntas concretas sobre la realidad objeto de Estudio, redactados de manera sencilla, para que no existiera ningún tipo de ambigüedad y el

encuestado pueda responderlas de manera sincera y clara, de forma que puedan ser analizadas, tabuladas e interpretadas con facilidad.

Adicionalmente se utilizó como técnica la revisión documental la cual es definida por Tamayo y Tamayo (1992) como:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de la naturaleza, con el apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor. (p.20).

La revisión documental permite conocer lo que otros han hecho y proponer nuevas tareas, crear conocimiento previamente de lo que existe, ofrecer un estudio completo de una situación, un hecho o un fenómeno y entre otras razones, descubrir situaciones desconocidas o hechos y materias poco estudiadas.

Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición según (Hernández, Fernández y Baptista, 1998:176) se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”, es decir, que por muchas veces que es aplicable en una muestra o población, los resultados deben ser iguales o lo más parecido entre sí.

En cuanto a la validez, Hernández, Fernández y Baptista, (1998:243), señalan que “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la

variable que pretende medir”, mientras que Tamayo y Tamayo, (1992:224) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”.

Con la validez de contenido se determina hasta donde los ítems de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir. La validez de contenido, verifica que el instrumento contenga todas las dimensiones, indicadores y variables que se reflejan en la operacionalización de variables. (Ver Cuadro N° 5).

Esta investigación requirió de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pueda ser apreciado por la comunidad científica como tal y para ello, la validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó que los ítems contenidos en el instrumento de recolección de datos fueron representativos en el universo contenido en lo que se deseó medir, siendo necesario recurrir al Juicio de Expertos, tomando el criterio de evaluación de 3 expertos.

Una vez que se solicitó la opinión de los expertos con relación a la estructura del Cuestionario, se procedió a realizar los ajustes correspondientes sugeridos en cuanto a la redacción de los ítems y su pertinencia con los objetivos específicos de la investigación.

En cuanto a la confiabilidad, el autor Tamayo y Tamayo, (1992:224) plantea que se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

La evaluación de éste cuestionario se hizo a través del Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se basa en la determinación de la varianza, así mismo, para verificar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 individuos

que no formaron parte de la muestra, propio de los instrumentos policotómicos para el cálculo de la misma, aplicando la siguiente fórmula.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{1 - \sum Si^2 / \text{Items}}{St^2, (\text{Puntajes Totales})} \right]$$

Donde “ α ” es el Coeficiente de Cronbach, “ K ” es igual al número de ítems de la escala, “ $\sum Si^2$ ” es igual a la sumatoria de la varianza de los ítems y “ $\sum St^2$ ” es la varianza de toda la escala.

La manera de interpretar este Coeficiente, es que si el resultado está más cercano al 1, mayor es la confiabilidad del instrumento, teniendo la siguiente escala:

Rasgos Coeficiente Alfa

| | |
|----------|-------------|
| Muy Alta | 0,81 a 1,00 |
| Alta | 0,61 a 0,80 |
| Moderada | 0,41 a 0,60 |
| Baja | 0,21 a 0,40 |
| Muy Baja | 0,01 a 0,20 |

Donde,

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

$$\alpha = \frac{35}{35 - 1} \times \left[\frac{1 - \sum 57,616}{\sum 266,095} \right] = \alpha = 1,029 \times 0,783 =$$

$$\alpha = 0,806$$

Cuadro N° 5. Operacionalización de las Variables.

| Objetivo Específico | Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Ítems |
|---|----------------------|-------------------------|---|-----------------------------|---------------|
| Diagnosticar la situación actual de los trabajadores, que cambiaron su Relación de Trabajo de la modalidad de Personal Tercerizado a la de Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua. | Clima organizacional | Estructura | Procedimientos, normas | Encuesta / Escala de Likert | 1,2,3 |
| | | Responsabilidad | Autonomía en la toma de decisiones | | 4,5,6 |
| | | Recompensa | Promociones, incentivos. | | 7,8,9,10 |
| | | Riesgo | Objetivos, metas, desarrollo individual y material. | | 11,12,13 |
| | | Relaciones / Calor | Sociales, subordinado – jefe | | 14,15,16 |
| | | Estándares de desempeño | Productividad, desempeño. | | 17,18,19 |
| | | Cooperación / Apoyo | Colaboración | | 20,21 |
| | | Conflicto | Opiniones, problemas internos. | | 22,23,24,25 |
| | | Identidad | Sentido de Pertenencia, identidad | | 26,27,28 |
| Identificar las actitudes que se generaron por el cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua. | Actitudes | Cognitivo | Satisfacción en el Puesto | | 29, 30,31, 32 |
| | | Conductual | Involucramiento con el Puesto | | 33,34 |
| | | Afectivo | Compromiso Organizacional | | 35 |

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La técnica de análisis e interpretación de los resultados se basó en la Estadística Descriptiva, al respecto Valera Rafael (2006:24), indica que: “La Estadística Descriptiva es la rama de la Estadística dedicada a descubrir las regularidades o características existentes en un conjunto de datos mediante la utilización de gráficos y de medidas numéricas de resumen. La estadística descriptiva resume y transforma datos para poder interpretar la información”.

Y la manera en que la Estadística Descriptiva caracteriza los resultados es sustentándolos a través del uso de gráficos para representar dicha información, que conducirá al análisis del fenómeno objeto de estudio, por lo que resulta una herramienta de suma utilidad para la toma de decisiones. En esta ocasión la técnica que fue utilizada para representar los resultados será a través del Diagrama de Pareto.

El Diagrama de Pareto también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, permite pues, asignar un orden de prioridades. El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales que será la razón principal de dicho estudio.

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de los datos a las unidades de información descritas en capítulo precedente, específicamente el cuestionario y la revisión bibliográfica, se procede con el análisis de la información recabada.

Es importante indicar que los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado se presentan discriminados por cada dimensión objeto de estudio, definidas previamente en la operacionalización de variables, esto con el propósito de obtener una visión integral y amplia de los aspectos analizados en la presente investigación así como dar cumplimiento al objetivo específico número uno, referente a diagnosticar la situación actual de los trabajadores e identificar las actitudes que se generaron por el cambio de Relación de Trabajo las cuales influyen en el Clima Organizacional.

De igual manera, para mostrar la tendencia por dimensión, se obtuvieron promedios mediante la suma de los ítems y la división entre el número total de la muestra, quedando establecido para efectos de la interpretación de los resultados del presente estudio que: cuando el porcentaje promedio se encuentre entre 1 por ciento y 19,99 por ciento la tendencia es muy baja, entre 20 por ciento y 39,99 por ciento es baja, entre 40 por ciento y 59,99 por ciento es moderada, entre 60 por ciento y 79,99 por ciento es alta y entre 80 por ciento y 100 por ciento la tendencia es muy alta.

Así mismo, se suman las respuestas a Completamente De Acuerdo (CA) y De Acuerdo (DA) y se toman como respuestas favorables o positivas; de igual manera, se suman las respuestas de En Desacuerdo (ED) y Completamente en desacuerdo (CD) y se toman como respuestas desfavorables o negativas; las respuestas a Indiferente (IN) se toman como neutras.

Para finalizar, se establecieron las conclusiones y se propusieron recomendaciones en función de los resultados arrojados, todo con la finalidad de favorecer en clima organizacional que presenta la empresa estudiada.

Dimensión Estructura:

Indicadores: Normas, Procedimientos.

Ítems:

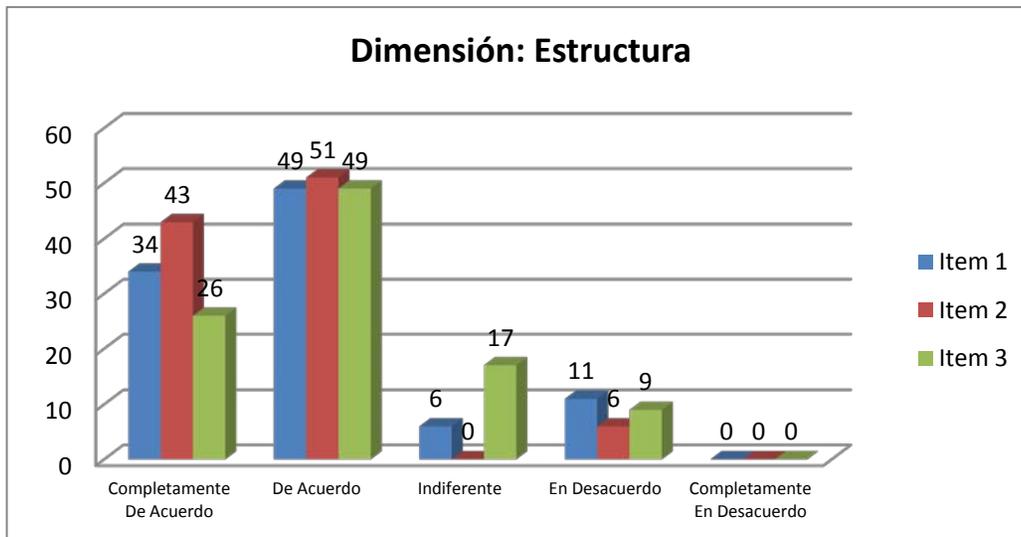
1. En esta empresa, las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los trabajadores.
2. Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa.
3. Los procedimientos que están por escritos son importantes.

Tabla N° 1. Dimensión Estructura.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|---|
| | F | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | 12 | 34 | 17 | 49 | 2 | 6 | 4 | 11 | 0 | 0 |
| 2 | 15 | 43 | 18 | 51 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| 3 | 9 | 26 | 17 | 49 | 6 | 17 | 3 | 9 | 0 | 0 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 1. Dimensión Estructura.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

Los resultados obtenidos para la dimensión Estructura pueden observarse en la Tabla N° 1, la cual muestra las frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas para Positivos o favorables, Neutros y Negativos o desfavorables así como en el Gráfico N° 1, donde se puede observar que un 83 por ciento de los trabajadores están convencidos que las normas establecidas se aplica a todos por igual sin importar área ni cargo mientras que un 11 por ciento no está de acuerdo de la equidad de la aplicación de la norma, así mismo el 94 por ciento de la muestra percibe que existe una estructura definida y clara y por ende, el 75 por ciento de ellos confían en la importancia de que los procedimientos estén por escritos para su cumplimiento, lo que demuestra que la organización está caracterizada por la burocracia, siendo la información compartida de forma transparente a todo nivel.

De acuerdo a la Estructura, Litwin y Stringer (1196:149) señalan que puede existir dos modelos en la organización, uno de ellos que hace énfasis en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones en la que se realiza el desarrollo del trabajo y otra percepción donde se busca tener un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado, donde ninguna de las dos es el modelo ideal para garantizar el cumplimiento de los procedimientos, que son planes que definen una sucesión cronológica de eventos para permitir, mediante la dirección, coordinación y articulación de las actividades de una empresa, el logro racional de objetivos

Dimensión: Responsabilidad.

Indicadores: Autonomía en la toma de decisiones.

Ítems:

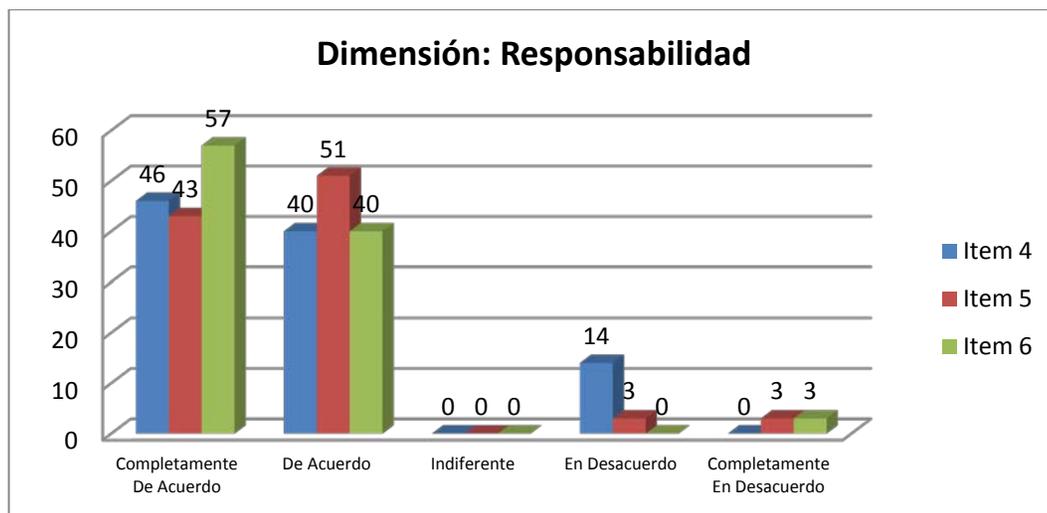
4. Participo en la toma de decisiones de mi Departamento/Área de trabajo.
5. A mi jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él.
6. Mi Jefe toma en cuenta mis ideas y opiniones.

Tabla N° 2. Dimensión: Responsabilidad.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|----|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 4 | 16 | 46 | 14 | 40 | 0 | 0 | 5 | 14 | 0 | 0 |
| 5 | 15 | 43 | 18 | 51 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 6 | 20 | 57 | 14 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Grafico N° 2. Dimensión: Responsabilidad.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

En el análisis de la Tabla N° 2, se presenta la distribución de frecuencia de la percepción que tiene el trabajador sobre la autonomía en la toma de decisiones, estando representado por un 84 por ciento que participan junto a su supervisor inmediato en las decisiones para el equipo mientras que un 14 por ciento opina que no lo hace. Así mismo un 94 por ciento de la muestra manifiesta que tiene autonomía para realizar el trabajo, sin que su Jefe tenga que estar verificándolo siempre con el personal y es por ello, que a la hora de plantear acciones para ejecutar el trabajo lo hacen en conjunto, en un 97 por ciento representa que sus opiniones e ideas son

tomadas en cuenta y que sus conocimientos son requeridos en las funciones que debe desempeñar y apenas un 6 por ciento manifestó no estar de acuerdo.

Según Goncalves, A. (1997:4) describe que uno de los componentes de medición del clima organizacional es la responsabilidad el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisión relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo.

Estos resultados reflejan que un número significativo del personal cuenta con un claro conocimiento sobre sus funciones en el puesto de trabajo que ocupa, sin embargo se debe tener en consideración que en un nivel mínimo el personal considera que no está claro en sus alcances y limitaciones fundamentales en el conocimiento de las funciones que deben realizar en el cargo que ocupa.

Dimensión: Recompensa.

Indicadores: Incentivo, Promoción.

Ítems:

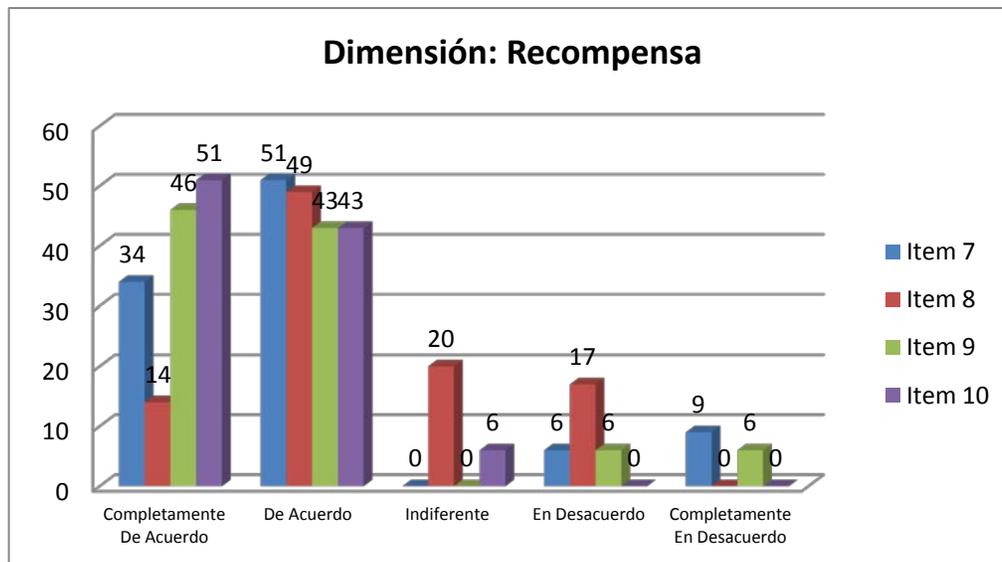
7. En mi trabajo me siento recompensado por mi desempeño.
8. En mi trabajo recibo más premios que castigos.
9. En esta empresa existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
10. Existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Tabla N° 3. Dimensión Recompensa.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 7 | 12 | 34 | 18 | 51 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 8 | 5 | 14 | 17 | 49 | 7 | 20 | 6 | 17 | 0 | 0 |
| 9 | 16 | 46 | 15 | 43 | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 10 | 18 | 51 | 15 | 43 | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 3. Dimensión Recompensa.



Autor: Hernández Peggy (2015)

Para la dimensión Recompensa, los resultados que se obtuvieron, luego de aplicar el cuestionario, se resumen como se muestra en la Tabla N° 3 y en el Gráfico N° 3. Para esta dimensión, las respuestas obtenidas tal como se aprecia en el ítem 7 un 34 por ciento indicó estar completamente de acuerdo y un 51 por ciento indicó estar de acuerdo, mientras que un 15 por ciento respondieron que no que no se sienten recompensado, teniendo un total de 85 por ciento de respuestas favorables versus a un mínimo grupo que no se siente de la misma manera.

En cuanto al ítem 8, sobre si perciben que reciben más premios que castigos un 60 por ciento indican que si existe mayor recompensa mientras que un 20 por ciento de la muestra le parece indiferente y un 17 por ciento está en desacuerdo que en su trabajo reciben más premios que castigos. Sin embargo en el ítem 9, un 88 por ciento de la muestra expresan que son recompensados por un buen trabajo versus a un 12 por ciento que no les parece que son reconocidos a través de alguna recompensa.

En el ítem 10, un 94 por ciento reconoce que en la organización existe un sistema de promoción que permita que el mejor en el área o puesto sea promovido mientras que a un 6 por ciento le parece indiferente que se tenga este tipo de reconocimiento para promover el crecimiento interno.

Según Goncalves, A. (1997:4) comenta que parte de los elemento para evaluar el clima organizacional es la recompensa el cual corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Con este análisis se demuestra que los trabajadores cumplen con lo establecido por estos objetivos al asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registros e informe de las transacciones ocurridas en la empresa, y que esto a su vez, es tomado en cuenta para que el mejor pueda ser promovido a un cargo mayor.

Dimensión: Riesgo.

Indicadores: Metas, Objetivos.

Ítems:

11. Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

12. En esta empresa, se toman grandes riesgos ocasionalmente para permanecer delante de la competencia.

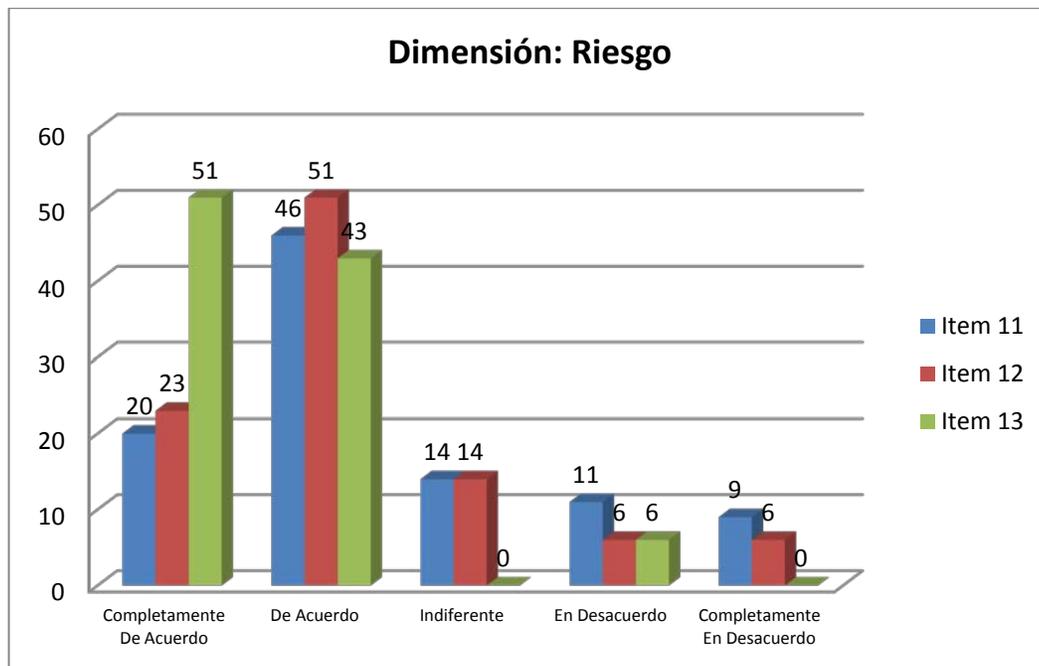
13. Mi Jefe se arriesga por aplicar una buena idea del equipo de trabajo.

Tabla N° 4. Dimensión Riesgo.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 11 | 7 | 20 | 16 | 46 | 5 | 14 | 4 | 11 | 3 | 9 |
| 12 | 8 | 23 | 18 | 51 | 5 | 14 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 13 | 18 | 51 | 15 | 43 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 4. Dimensión Riesgo.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

Con respecto a la Dimensión Riesgo, se puede observar en la Tabla N° 4 y Gráfico N° 4, que en la población encuestada opinan estar completamente de acuerdo en que la empresa en un 20 por ciento en que se toma riesgo oportunamente al igual que un 46 por ciento está de acuerdo, para un 14 por ciento de los trabajadores le es indiferente, y un 20 por ciento no están de acuerdo que se asuman oportunamente riesgos para cumplir con las metas y objetivos planteados; no obstante en el ítem 12 este mismo grupo indica que para permanecer delante de la competencia ocasionalmente se asumen riesgos estando entre completamente de acuerdo y de acuerdo en un 74 por ciento estando indiferente un 14 por ciento y un 12 por ciento en desacuerdo.

En cuanto, al riesgo que toma el supervisor o Jefe inmediato de tomar en cuenta las ideas de sus colaboradores un 94 por ciento de la muestra opinan estar entre completamente de acuerdo y de acuerdo versus a un 6 por ciento que no ve que al ejecutar sus ideas impliquen un riesgo para la organización.

Según French Wendel (1196:149) sobre la teoría de Litwin y Stringer, esta dimensión corresponde al sentimiento de los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, así como la medida en que se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Dimensión: Relaciones / Calor

Indicadores: Relaciones Sociales, Subordinado – Jefe.

Ítems:

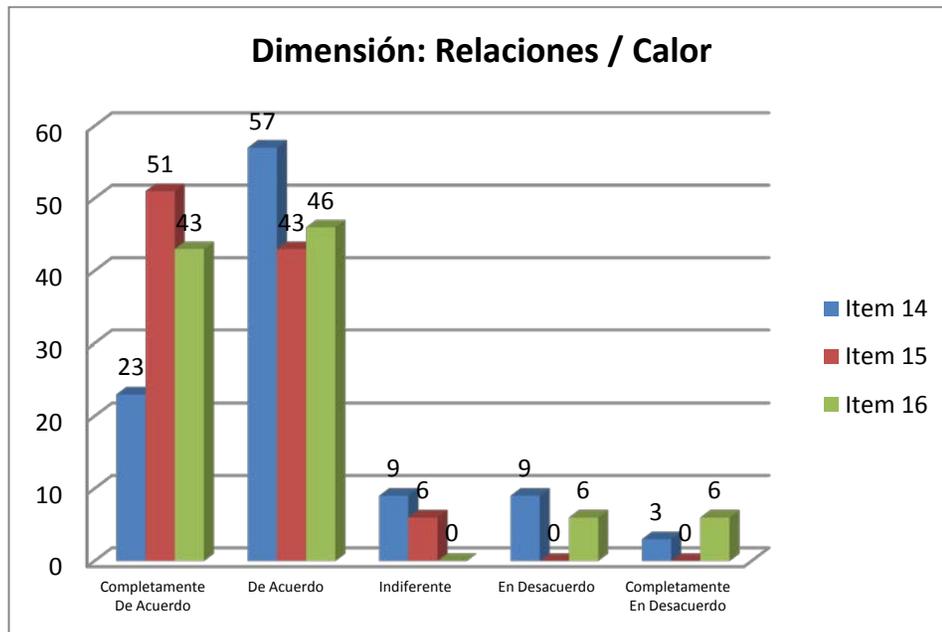
14. Parte de mis amistades son compañeros de trabajo.
15. Me considero comprendido por mi Jefe y compañeros.
16. La comunicación con mi Jefe inmediato y mis compañeros es efectiva.

Tabla N° 5. Dimensión Relaciones / Calor.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|---|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 14 | 8 | 23 | 20 | 57 | 3 | 9 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| 15 | 18 | 51 | 15 | 43 | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 | 15 | 43 | 16 | 46 | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 6 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 5. Dimensión Relaciones / Calor.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

En cuanto a la Dimensión de Relaciones / Calor, en el ítem 14 los trabajadores encuestados manifiestan en un 80 por ciento parte de sus amistades comprenden compañeros de trabajo mientras que en un 12 por ciento no lo consideran así, estando un 9 por ciento indiferente a si sus compañeros forman parte de sus amistades.

Para los ítems 15 y 16, se tiene que la población encuestada opina estar completamente de acuerdo en un 47 por ciento y de acuerdo en un 44 por ciento de que la comunicación efectiva con su supervisor inmediato sintiéndose comprendido, mientras que se puede observar que existe un grupo de un 9 por ciento que no está de acuerdo en que la comunicación es efectiva completamente.

Según Litwin y Stringer (1968), las relaciones organizacionales se refieren a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Una buena parte de los encuestados que las relaciones jefes /subordinados en la empresa es buena, ya que no existe una especie de muro divisorio que limita dichas relaciones, aunque existe un grupo pequeño que no piensa igual y hay que tener en cuenta que la productividad depende mucho de las relaciones armónicas entre las personas que componen la organización.

Dimensión: Estándares de Desempeño

Indicadores: Desempeño, Productividad.

Ítems:

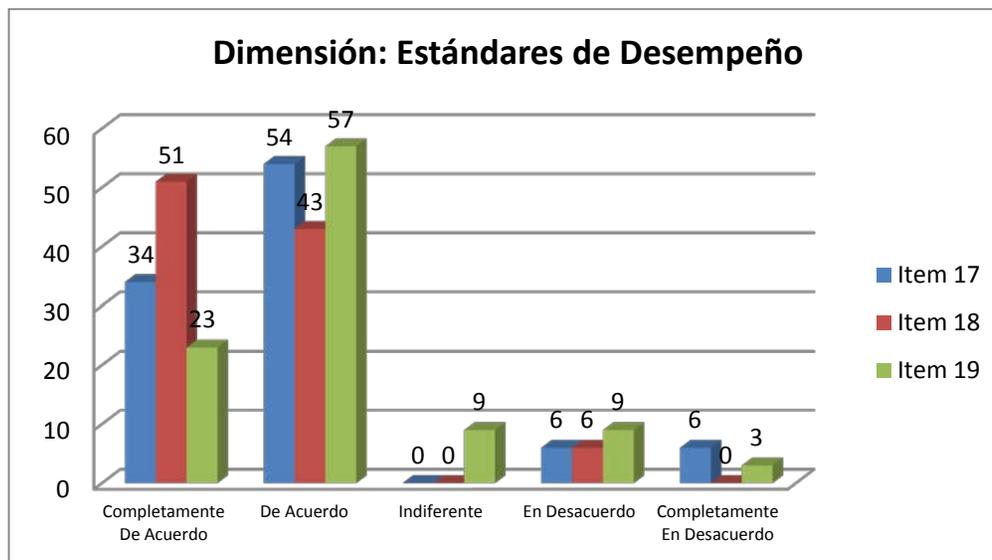
17. Tengo claro lo que se espera de mí, en el trabajo.
18. En esta empresa, se exige un desempeño bastante alto.
19. En esta empresa si la productividad es alta es porque todas las personas están contentas.

Tabla N° 6. Dimensión Estándares de Desempeño.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|---|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 17 | 12 | 34 | 19 | 54 | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 18 | 18 | 51 | 15 | 43 | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| 19 | 8 | 23 | 20 | 57 | 3 | 9 | 3 | 9 | 1 | 3 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 6. Dimensión Estándares de Desempeño.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

La población encuestada manifestó tener claro lo que se espera de su trabajo en cuanto a rendimiento, las respuestas obtenidas indicaron que el 34 por ciento está completamente de acuerdo, un 54 por ciento está de acuerdo, un 6 por ciento está completamente en desacuerdo, y un 6 por ciento por completamente en desacuerdo. La sumatoria de los resultados obtenidos para las respuestas favorables es de 88 por ciento mientras que la sumatoria de las respuestas desfavorables, es de 12 por ciento demostrando en estos resultados que la mayoría de los trabajadores encuestados

considera que tiene claro sus funciones y objetivos trabajando en base a contribuir con la organización.

Las respuestas obtenidas en el ítem 18, referido a que en esta empresa se exige un rendimiento bastante alto, indicaron que 51 por ciento está completamente de acuerdo, un 43 por ciento está de acuerdo y un 6 por ciento expresa estar en desacuerdo. Las respuestas favorables representan un 94 por ciento mientras que las respuestas desfavorables, son un 6 por ciento donde la mayoría de la muestra evidencia en una proporción alta que el rendimiento exigido para el cumplimiento de los objetivos es alto.

La dirección de la empresa piensa que si todas las personas están contentas la productividad será alta, donde las respuestas de los trabajadores, indicaron que el 23 por ciento está completamente de acuerdo, 57 por ciento está de acuerdo, un 9 por ciento están en desacuerdo, un 3 por ciento completamente en desacuerdo y un 9 por ciento le es indiferente. Con esto podemos decir que la mayoría de las personas, un 80 por ciento creen que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien, será alta, y apenas un 12 por ciento indican no estar de acuerdo mientras que apenas un 9 por ciento le sigue siendo indiferente.

De estos 3 ítems referidos a la Dimensión de Estándares de Desempeño donde el personal objeto de estudio considera que están bien definidas las tareas y actividades que debe realizar el personal que le permiten conocer los parámetros de productividad en el desarrollo de sus funciones lo que es un factor a favor que definitivamente contribuye a la percepción de un buen clima organizacional.

Dimensión: Cooperación / Apoyo.

Indicador: Colaboración.

Ítems:

20. Para mí, es importante trabajar en equipo.

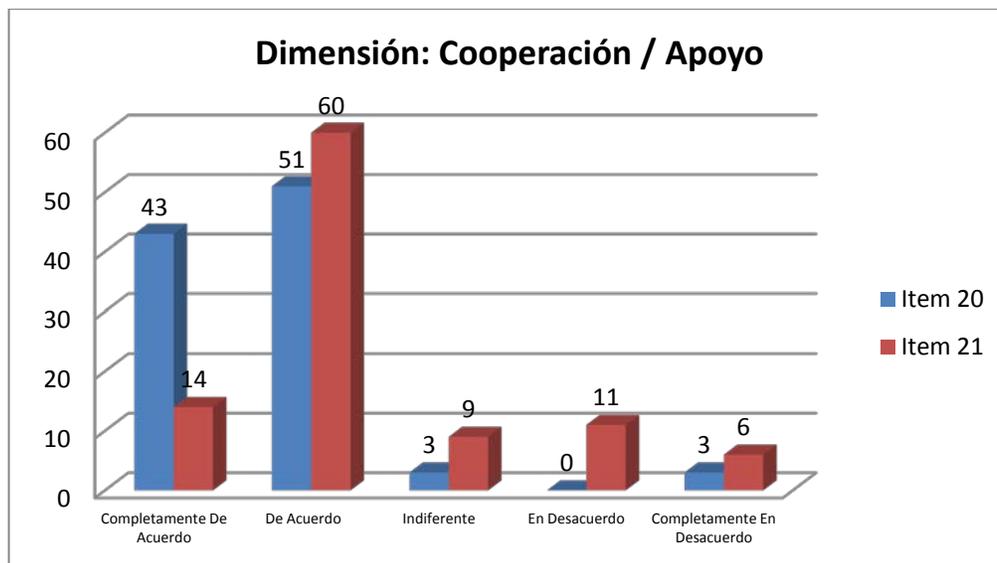
21. Cuando tengo una labor difícil, mi Jefe y compañeros me ayudan.

Tabla N° 7. Dimensión Cooperación / Apoyo.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|----|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 20 | 15 | 43 | 18 | 51 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| 21 | 5 | 14 | 21 | 60 | 3 | 9 | 4 | 11 | 2 | 6 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 7. Dimensión Cooperación / Apoyo.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

En el análisis del ítem 20 se observó que para los trabajadores el trabajo en equipo es importante, un 43 por ciento indicó estar completamente de acuerdo, un 51 por ciento está de acuerdo, un 3 por ciento está en completamente en desacuerdo y para un 3 por

ciento le es indiferente trabajar de esta manera, siendo un total de respuestas positivas de un 94 por ciento versus a un 6 por ciento que no le importante trabajar entre todos.

Así mismo, los trabajadores indican que al momento de tener una labor difícil su jefe inmediato colabora en el logro de alcanzarlo, estando representado por un 14 por ciento indicando que están completamente de acuerdo, un 60 por ciento están de acuerdo, un 11 por ciento en desacuerdo, un 6 por ciento está completamente en desacuerdo, y para un 9 por ciento le es indiferente, en este caso una proporción del 74 por ciento de los trabajadores recibe colaboración por parte de su supervisor, un 17 por ciento indican de no recibirla y para un 9 por ciento le es indiferente si los ayudan o no.

En resumen, Stringer y Litwing (1968), establecen que la cooperación y el apoyo es un sentimiento de los miembros de una empresa sobre la existencia del espíritu de ayuda entre las partes que conforman un grupo, haciendo énfasis en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores, cuando se requiere en pro de alcanzar las metas. Los trabajadores deben conocer sus alcances y limitaciones en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades que tiene con el departamento donde labora y los otros que integran la estructura organizacional.

Dimensión: Conflicto

Indicadores: Problemas internos, Opiniones.

Ítems:

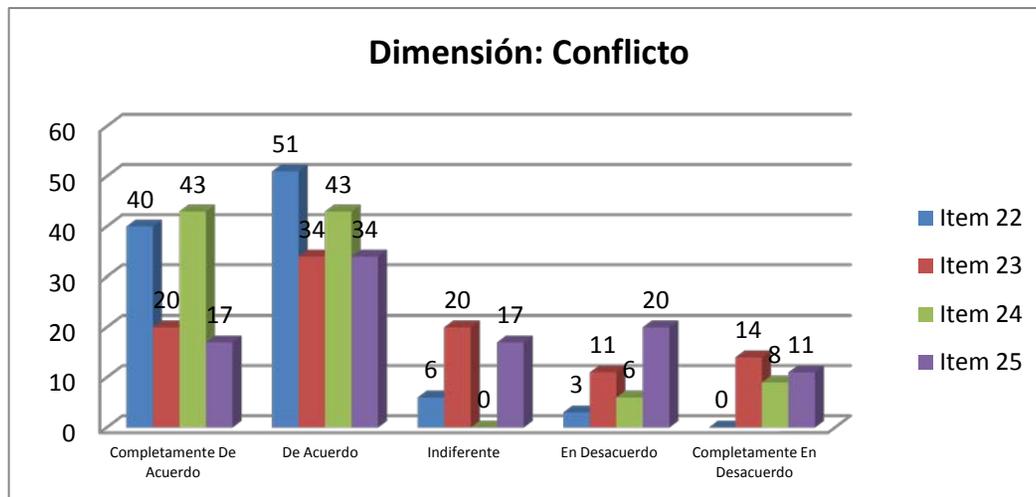
22. Me gusta solucionar rápidamente un conflicto.
23. El conflicto entre áreas puede ser saludable.
24. Mi Jefe estimula las discusiones abiertas entre el equipo de trabajo.
25. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mi Jefe.

Tabla N° 8. Dimensión Conflicto.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 22 | 14 | 40 | 18 | 51 | 2 | 6 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| 23 | 7 | 20 | 12 | 34 | 7 | 20 | 4 | 11 | 5 | 14 |
| 24 | 15 | 43 | 15 | 43 | 0 | 0 | 2 | 6 | 3 | 8 |
| 25 | 6 | 17 | 12 | 34 | 6 | 17 | 7 | 20 | 4 | 11 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 8. Dimensión Conflicto.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

La población objeto de estudio en cuanto la Dimensión de Conflicto opinan en un 91 por ciento estar completamente de acuerdo y de acuerdo en que no les gusta estar en situación de conflicto, buscando la solución a ello de manera rápida, estando un 3 por ciento en desacuerdo y para un 6 por ciento le es indiferente.

También opinan frente al Ítem 23 de que el conflicto entre las áreas es saludable, de la siguiente manera, un 20 por ciento están completamente de acuerdo, el 34 por ciento está de acuerdo, un 11 por ciento están en desacuerdo, un 14 por ciento completamente

en desacuerdo y un 20 por ciento es indiferente, interpretándose que mientras para un 54 por ciento les parece bueno este tipo de situaciones pero así mismo un 25 por ciento no se siente cómodo cuando se está en conflicto con otras áreas, estando un 20 por ciento indiferente.

Con respecto al Ítem 24, el 86 por ciento de los trabajadores están completamente de acuerdo y de acuerdo de forma equitativa en que sus jefes estimulan las discusiones abiertas en el equipo para generar ideas u acciones que los oriente al logro de los objetivos, no obstante un 14 por ciento expresan estar en desacuerdo en un 6 por ciento y completamente en desacuerdo en un 8 por ciento

En cuanto al ítem 25, la población objeto de estudio opina que siempre pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con su Jefe, estando un 17 por ciento completamente de acuerdo, el 34 por ciento de acuerdo, estando un 51 por ciento favorable al planteamiento, versus a un 31 por ciento que plantea estar en desacuerdo en un 20 por ciento y completamente de acuerdo en 10 por ciento así como para el 17 por ciento le es indiferente comunicarle a su Jefe cuando no están de acuerdo a sus planteamientos.

Para toda organización es importante las diversas opiniones que puedan existir, porque de ellas se pueden generar las soluciones inmediatas que requieran, así como lo menciona Goncalves, A. (1997:4) que el conflicto es el sentimiento del grado de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en aceptar las opiniones discrepantes y no temer a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto puedan.

Dimensión: Identidad

Indicadores: Identidad, Sentido de Pertinencia.

Ítems:

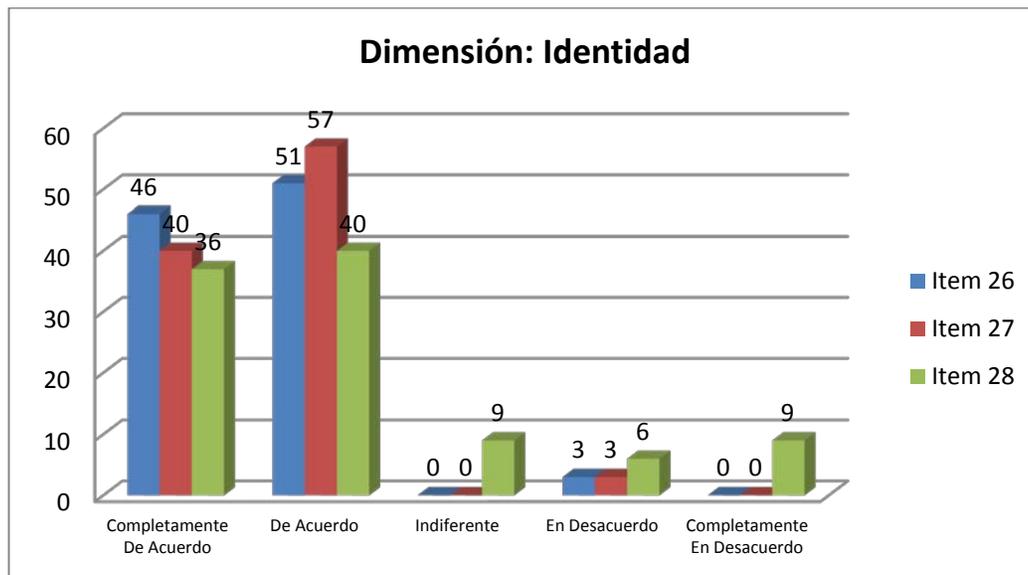
- 26. Esta empresa satisface mis objetivos personales.
- 27. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.
- 28. Cada quien se preocupa por los intereses establecidos en la organización.

Tabla N° 9. Dimensión Identidad.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|---|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 26 | 16 | 46 | 18 | 51 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| 27 | 14 | 40 | 20 | 57 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 |
| 28 | 13 | 36 | 14 | 40 | 3 | 9 | 2 | 6 | 3 | 9 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 9. Dimensión Identidad.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

Para los trabajadores de esta empresa, sienten que sus objetivos personales están satisfechos, opinando el 46 por ciento completamente de acuerdo, el 51 por ciento de

acuerdo y un 3 por ciento en desacuerdo, estando las respuestas favorables en un 97 por ciento en un nivel alto.

En el ítem 27, indican que se sienten orgullosos de trabajar en esta empresa de la siguiente manera, un 40 por ciento completamente de acuerdo, un 57 por ciento está de acuerdo y un 3 por ciento indica estar en desacuerdo, demostrando un nivel alto de respuestas favorables de un 97 por ciento de identificación con la empresa.

En referencia al ítem 28, los trabajadores opinan que cada quien se preocupa por los intereses establecidos por la organización, donde se generan las siguientes respuestas, el 36 por ciento está completamente de acuerdo, el 40 por ciento de acuerdo, un 6 por ciento está en desacuerdo, el 9 por ciento completamente en desacuerdo, y un 9 por ciento demuestra estar indiferente, lo que hace pensar que no todos están cumpliendo con sus funciones y objetivos en pro del éxito de la empresa.

De acuerdo a la Teoría de Litwing y Stringer (1968), como autores definen la identidad como el sentido de pertenencia de la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, que en general, conlleva a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, situación que en esta empresa es contradictoria porque a pesar de que los trabajadores de la muestra se sienten orgullosos de pertenecer a ella, en parte no sienten como propios sus objetivos, lo que podría dificultar el logro de los mismos.

Dimensión: Satisfacción en el Puesto

Indicadores: Seguridad en el trabajo, Satisfacción.

Ítems:

29. Esta empresa es un buen lugar para trabajar.
30. En mi puesto actual, se hace el mejor uso de mis habilidades.

31. Me siento cómodo con las actividades que ejecuto.

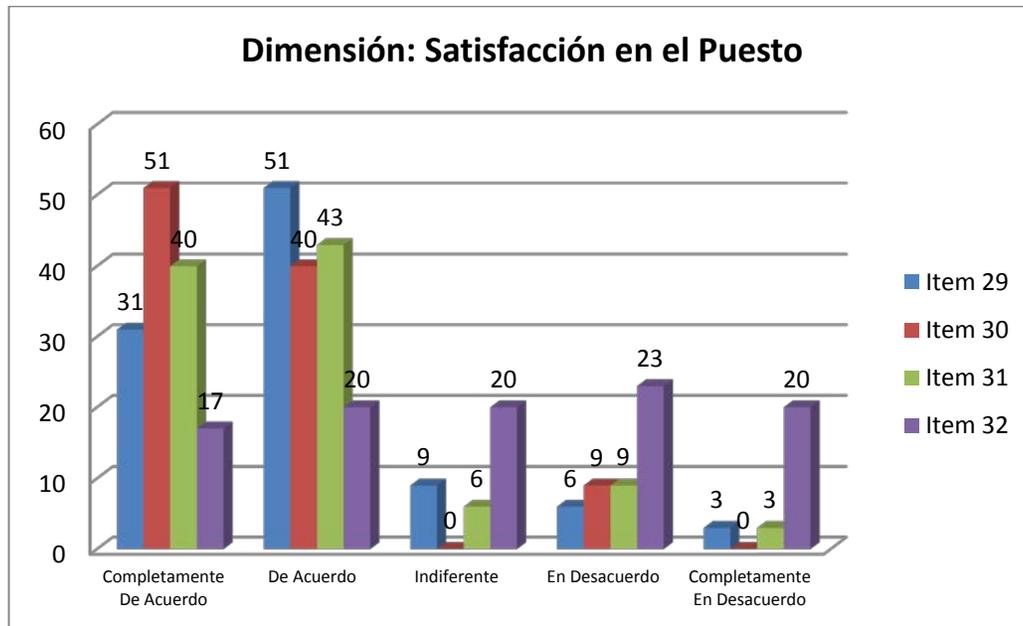
32. A veces he pensado en cambiar de empresa.

Tabla N° 10. Dimensión Satisfacción en el Puesto.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 29 | 11 | 31 | 18 | 51 | 3 | 9 | 2 | 6 | 1 | 3 |
| 30 | 18 | 51 | 14 | 40 | 0 | 0 | 3 | 9 | 0 | 0 |
| 31 | 14 | 40 | 15 | 43 | 2 | 6 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| 32 | 6 | 17 | 7 | 20 | 7 | 20 | 8 | 23 | 7 | 20 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 10. Dimensión Satisfacción en el Puesto.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

En el ítem 29, un 82 por ciento de los trabajadores encuestados opinan que es un buen lugar para trabajar, estando un 31 por ciento completamente de acuerdo, un 51 por

ciento de acuerdo, un 6 por ciento en desacuerdo y un 3 por ciento completamente de acuerdo.

En lo que respecta a si en la empresa se hace el mejor uso de las habilidades de los trabajadores se tiene que el 51 por ciento está completamente de acuerdo, el 40 por ciento está de acuerdo y un 9 por ciento está en desacuerdo, demostrando que están realizando su trabajo de acuerdo a su nivel de conocimiento y habilidades, generando satisfacción en el desempeño del mismo.

En el ítem 31, los trabajadores dicen estar cómodos con las actividades que ejecutan, indicando que el 40 por ciento está completamente de acuerdo, el 43 por ciento está de acuerdo, 9 por ciento en desacuerdo, 3 por ciento completamente en desacuerdo y 6 por ciento es indiferente, evidenciando en el ítem anterior estar satisfechos con ejecutar sus actividades por sus habilidades pero no se sienten cómodos del todo.

En cuanto al ítem, que hace referencia que a veces han pensado en cambiar de empresa, el 17 por ciento indica estar completamente de acuerdo, el 20 por ciento indica estar de acuerdo, el 23 por ciento está en desacuerdo, el 20 por ciento completamente en desacuerdo y para un 20 por ciento le es indiferente, estas opiniones demuestran que a pesar de existir identificación con la empresa así como orgullo de pertenecer a ella, ven como opción cambiarse a otro lugar, percepción que puede estar influyendo en los niveles de satisfacción del personal.

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman, es por ello que Robbins, Stephen (1996) afirma que es la evaluación que un trabajador realiza de que tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto. De acuerdo con esta definición son muy importantes los sentimientos que tengan los empleados hacia la empresa debido a que estos pueden ser

más o menos eficientes, lo cual en el último caso podría acarrear malos momentos para la empresa. Es necesario conocer cuándo los trabajadores se sienten mal en la organización y buscar la manera de ofrecerle a este la mayor comodidad en la misma.

Dimensión: Involucramiento con el Puesto

Indicador: Involucramiento.

Ítems:

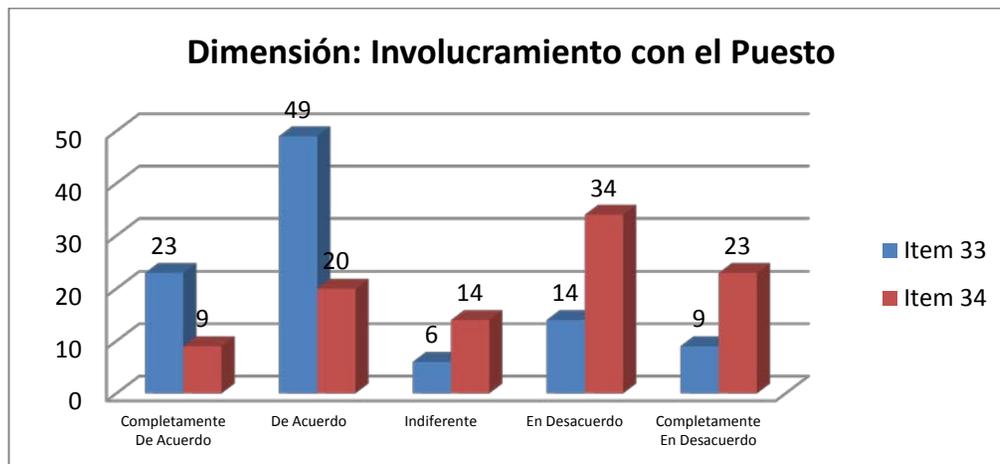
- 33. Tengo los recursos necesarios para cumplir con mi trabajo.
- 34. Si falto a mi jornada, estoy incumpliendo con los objetivos de la Empresa.

Tabla N° 11. Dimensión Involucramiento con el Puesto.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|----|---------------|----|-----------------------------|----|
| | f | % | f | % | F | % | f | % | f | % |
| 33 | 8 | 23 | 17 | 49 | 2 | 6 | 5 | 14 | 3 | 9 |
| 34 | 3 | 9 | 7 | 20 | 5 | 14 | 12 | 34 | 8 | 23 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 11. Dimensión Involucramiento con el Puesto.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

De acuerdo al ítem 33, que plantea que el trabajador cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su trabajo, en un 23 por ciento dice estar completamente de acuerdo, un 49 por ciento de acuerdo, un 14 por ciento manifiesta estar en desacuerdo, el 9 por ciento completamente en desacuerdo y un 6 por ciento es indiferente, reflejando con ello que si no cuentan con los recursos mínimos para realizar el trabajo, esto estará afectando la satisfacción en el puesto de trabajo y por ende la manera de como se involucran con los objetivos de la organización.

Los trabajadores objeto de estudio opinan de la siguiente manera ante el ítem 34 de que si faltan a su jornada laboral, están incumpliendo con los objetivos de la Empresa, el 23 por ciento opina estar completamente de acuerdo, el 43 por ciento está de acuerdo, el 14 por ciento en desacuerdo, el 9 por ciento completamente de acuerdo y un 6 por ciento es indiferente, lo que se puede pensar es que cuando faltan son por motivos justificados y que les gusta asistir a su jornada, esto hace que los índices de ausentismo y retrasos sean bajos.

Dimensión: Compromiso Organizacional

Indicador: Compromiso.

Ítem:

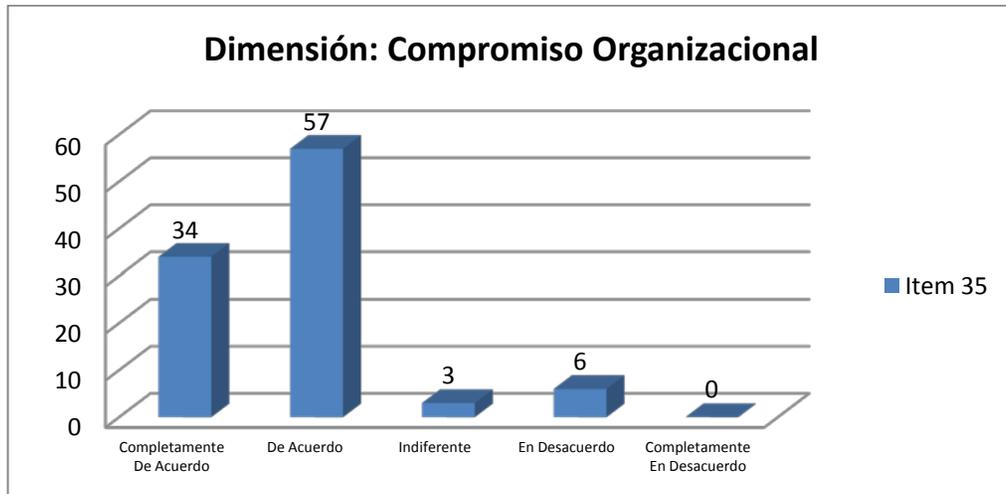
35. Hay un alto nivel de compromiso en el personal que conforma el departamento.

Tabla N° 12. Dimensión Compromiso Organizacional.

| Ítems | Completamente De Acuerdo | | De Acuerdo | | Indiferente | | En Desacuerdo | | Completamente En Desacuerdo | |
|-------|--------------------------|----|------------|----|-------------|---|---------------|---|-----------------------------|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 35 | 12 | 34 | 20 | 57 | 1 | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 |

Fuente: Instrumento aplicado a los trabajadores que cambiaron de relación de trabajo Tercerizado a Fijos en empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua.

Gráfico N° 12. Dimensión Compromiso Organizacional.



Autor: Hernández, Peggy (2015)

En cuanto a si existe un alto nivel de compromiso en el personal que conforma el departamento, el personal encuestado opina el 34 por ciento está completamente de acuerdo, el 57 por ciento de acuerdo, un 6 por ciento en desacuerdo y un 3 por ciento es indiferente.

El compromiso organizacional está muy ligado a la satisfacción de una persona, estando definido por Robbins, Stephen (1996) como una de las actitudes que está definida por el grado en que una persona se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma, esto significa que se sienta identificado con la organización que lo está empleando.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos por la información suministrada en la investigación relacionada con el Cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado y su Influencia en el Clima Organizacional Caso: Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua, se puede concluir que:

Tomando en cuenta el primer objetivo de la investigación en estudio, el cual consistió en diagnosticar la situación actual de los trabajadores, que cambiaron su Relación de Trabajo de la modalidad de Personal Tercerizado a la de Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua, para lo cual a través del cuestionario se logró diagnosticar las nueve dimensiones del Clima Organizacional propuestas en la Teoría de Litwin y Stringer, determinándose que:

- Hay una mayoría que percibe que la Dimensión Estructura, es favorable para un buen clima organizacional, puesto que los resultados coinciden en que la estructura organizacional está formalmente definida, que los trabajadores conocen sus deberes y responsabilidades, reconocen la existencia de normas y procedimientos, lo que conlleva a que se cumplan con gran efectividad, al igual, expresan que los procedimientos que están escritos son importantes para ellos.
- En referencia a la Dimensión Responsabilidad, el sentimiento expresado por la mayoría de los trabajadores encuestados, indica un clima favorable, debido a que sienten que no están sujetos a lo que digan sus jefes, que las decisiones se toman de manera participativa y que los trabajadores pueden tomar sus propias decisiones sin llegar al rechequeo de su Supervisor. Según Litwin y Stringer (1968), la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, autocontrol, participación, libertad y responsabilidad presentado por el ambiente laboral.

- En lo que se refiere a la Dimensión Recompensa, la población estudiada, en su mayoría, visualizan como justo la forma en cómo son reconocidos en la empresa, teniendo valores que expresan una tendencia muy favorable a la percepción de un sistema de recompensas adecuado y equitativo donde se cuenta con un proceso de desarrollo y de remuneración equitativo para incentivarlos a obtener resultados más relevantes en el desempeño de sus funciones e inclusive llevarlos a pensar en que en el momento indicado puedan tener una búsqueda de un cargo mayor de acuerdo a su desarrollo, llenando expectativas.
- Con respecto a la Dimensión Riesgo, analizada según la óptica del personal se evidenció que la mayoría de los trabajadores encuestados piensa que en la organización se da importancia al establecimiento de objetivos desafiantes a los empleados haciendo que estos perciban que se les ofrecen oportunidades de surgir, principalmente, aquellos que demuestran altos niveles de capacidad, creatividad e innovación al momento de ejecutar sus actividades. Todo esto está contribuyendo a mejorar el clima organizacional a través de la cohesión de los grupos y el compromiso de estos, con metas cada vez más relevantes, especialmente porque contribuye con la consecución de nuevos proyectos específicamente ante situaciones de cambio.
- En relación a la Dimensión Relación/Calor, una buena parte de los encuestados de los trabajadores opinan que las relaciones Jefes-Subordinados son buenas, ya que no existe una especie de muro divisorio que limita dichas relaciones, que opinan que sus compañeros forman parte de sus amistades, contribuyendo en un clima organizacional ameno donde existe relaciones armónicas entre las personas que componen la organización.
- Así mismo, para la dimensión Estándares de Desempeño, los resultados permitieron inferir que el personal objeto de estudio, considera que están bien definidas las tareas y actividades que debe realizar el personal que le permiten

conocer los parámetros de productividad en el desarrollo de sus funciones lo que es un factor a favor que contribuye a la percepción de un buen clima organizacional; ayudando a la empresa a cumplir su misión de ofrecer productos de calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

- En el mismo sentido, en la Dimensión Cooperación/Apoyo, los resultados se inclinan favorablemente, ya que expresan que el trabajo en equipo es importante, siendo demostrado por sus Jefes cuando tienen una labora difícil, dando apoyo y guiando el trabajo en equipo, haciendo énfasis en el apoyo mutuo tanto a niveles superiores como inferiores, incidiendo así en el mejoramiento del clima organizacional garantizando el éxito de la gestión en la organización.
- Referente a la Dimensión Conflicto, la mayoría de los trabajadores, consideran que los canales de comunicación, estilos de liderazgo, manejo de grupos y la integración de éstos, contribuye a que cuando se presentan situaciones de conflicto, la mismas son percibidas en forma positiva, incidiendo estos aspectos, en un mejor clima organizacional y que están dispuestos a que los conflictos sean resueltos de forma rápida.
- Por último, para la Dimensión Identidad, se apreció que en gran mayoría indican que se identifican con su trabajo y con su contribución al logro de los objetivos de la organización, que está presente el orgullo por ser identificado como parte de la organización; para el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, hay que tener en consideración que el establecimiento de un buen clima organizacional debe contar con un alto grado de identidad, compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización, vinculando así los objetivos personales con los objetivos de la misma.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico que se refiere a las actitudes generadas por el cambio de la Relación de Trabajo de Personal Tercerizado a Fijo, se observó que en su mayoría los trabajadores manifiestan actitudes referidas a:

- Satisfacción en el puesto de trabajo: con respecto a este ítem, los trabajadores opinan que la empresa es un buen lugar para trabajar, que se sienten cómodos porque hacen uso de sus habilidades para ejecutar su trabajo, sin embargo han pensado en irse a otra empresa, lo que demuestra que a pesar de existir identificación así como orgullo de pertenecer a ella, ven como opción cambiarse a otro lugar, lo que puede estar influyendo de forma negativa en los niveles de satisfacción del personal sino se mantiene una buena comunicación así como mantener los niveles de reconocimiento para que estén a gustos.
- Involucramiento en el puesto de trabajo: la población encuestada opina en su mayoría que poseen los recursos necesarios para realizar su trabajo así como sienten que si faltan a su jornada puedan estar incumpliendo los objetivos de la organización, es importante no perder de vista, cuan identificados o involucrados se sienta un trabajador ya que esto repercute en los niveles de ausentismo y rotación.
- Compromiso Organizacional: en lo que respecta al compromiso con la organización, los trabajadores expresan sentirse en una medida importante bien comprometidos con la misma, con un alto grado de identificación en cuanto a sus metas y estructura, deseando mantener su membresía en la misma.

Al demostrar de forma negativa cualquiera de estas actitudes, lo trabajadores no se sentirán satisfechos, les faltará involucramiento, no asumirán compromisos y por ende, estarán de mal humor porque puede que se sientan obligados en estar en la organización, siendo importante diagnosticar este tipo de actitudes que pueden llegar a transformarse en situaciones que afecten al desempeño, a la productividad, se eleven los índices de rotación, así como el de ausentismo y retrasos, existe la asistencia forzada obligando al

trabajador a asistir a la jornada así se sienta enfermo, generen robos y violencia, afectando en gran magnitud al clima y a la ciudadanía organizacional.

Por último, esta investigación se planteó como tercer objetivo específico determinar el clima organizacional del Personal Tercerizado que pasaron a Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua., luego de haber aplicado el cuestionario a la muestra a estudiar, se puede decir, que este personal se encuentra satisfecho en trabajar en esta organización, que a pesar de vivir un proceso de inducción rápido en su oportunidad, no influyó en la adaptación de la nueva organización donde cambiaron la condición de personal fijo.

RECOMENDACIONES

Es importante no perder de vista y seguir evaluando los elementos que componen el clima organizacional así como las actitudes manifestadas en momentos oportunos para garantizar un ambiente agradable, donde se quiera crecer profesionalmente y cumplir tanto con los objetivos individuales como los organizacionales, ya que existe un pequeño grupo que indica no estar de acuerdo con los ítems descritos así como algunos indiferentes, que puedan generar cambios desfavorables en el equipo de trabajo, generando las siguientes propuestas:

- El clima organizacional es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus empleados, es por ello que las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, ya que permite percibir como es compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes. Por esta razón se sugiere mantener un sistema de medición del clima organizacional que permita detectar a tiempo los posibles indicios de que el clima no es percibido de la misma forma por los miembros y así evitar futuros incidentes en el desempeño de los trabajadores de la misma.
- De igual forma, se sugiere mantener la comunicación fluida entre los miembros que la comprende, para estimular positivamente las relaciones interpersonales y se vea reflejado en el logro de los objetivos de la organización.
- Así mismo, se sugiere mejorar el sistema de estímulo recompensa por la labor desempeñada por los trabajadores, ya que permite lograr un óptimo ambiente laboral entre los mismos, puesto que es necesario que éstos se sientan motivados por los líderes al momento de cumplir con sus tareas, generan la competencia

sana entre los compañeros donde el mejor resalte además de promover nuevos roles y demás actividades propias del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Por otra parte, es primordial mantener el vínculo estrecho y constante entre los Jefes y trabajadores con respecto a la toma de decisiones y seguirlos incorporando de manera participativa en sus funciones, involucrándolos positivamente y hacerles sentir que sus opiniones son importantes en el logro de las metas de la organización.

Cabe señalar que una vez que se tomen en cuenta las recomendaciones planteadas, se puede lograr en un alto grado, mejorar el clima organizacional percibido por los trabajadores, favoreciendo el desarrollo de las actividades de manera armónica y pronosticando el éxito de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

1. ALLPORT, Gordon (1971) **La Naturaleza del Prejuicio**. Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.
2. ARDITO, Virginia (2012) con su trabajo titulado “**Clima Organizacional y el Desempeño Docente en la E.B.E. “José Félix Ribas”**”. Universidad de Carabobo. Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
3. ARIAS, Fidias (2006) **Mitos y errores en la Elaboración de Tesis y Proyectos de Investigación**. 3era. Edición. Caracas: Editorial Episteme.
4. BALESTRINI, Miriam (1998) **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. 2da Edición. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
5. BRAZA Lloret, Paloma (2000) Las Actitudes Sociales. **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. 1era Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A.
6. BRIONES, Guillermo (1992), **La Investigación Social y Educativa**. Colombia: SECAB.
7. BRIONES, Guillermo (1995), **Evaluación de Programas Sociales**. Bucay, Benito, México: Editorial Trillas.
8. BRUNET, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.
9. CHIAVENATO, Idalberto. (2000) **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
10. Código Civil Venezolano (1982) **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Venezuela N° 2.990**. Julio, 26 1982. Caracas.
11. Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (2000) **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.554**. Marzo 24, 2000. Caracas.
12. DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. (1999) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Décima Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A.

13. DELGADO DE SMITH, Yamileth. (2008) **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas.** Tercera Edición. Valencia: Universidad de Carabobo.
14. DESSLER, Gary. (2001) **Administración de Recursos Humanos.** 8va. Edición. Editorial Prentice Hall.
15. DURAN, Nilda (2012) **El estilo de liderazgo y su efecto en el Mejoramiento Continuo del Clima Organizacional del Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.** Universidad de Carabobo. Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
16. ENRICO, Roger. KOMBLUTH, Jesse (1991) **La Guerra de Las Colas: vista por el presidente de PEPSI.** Bogotá: Grupo Editorial Norma.
17. GARAY, Juan (2001) **Legislación Laboral Práctica, Ley del Trabajo.** Edición renovada. Caracas: Ediciones Juan Garay.
18. GOMEZ, Zaida (2011) **Cambio Organizacional el Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de los Trabajadores.** Universidad de Carabobo. Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.
19. GONCALVES, A. (2003). Dimensiones del clima organizacional. Extraído el 12 de Febrero de 2011. Disponible en gualidades.org/articulos/dic97.htm
20. GUILLÉN, Carlos. GUILLEN, Rocío. (2000) **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales.** 1era Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A.
21. HERNANDEZ S., Roberto. BAPTISTA, Pilar. FERNÁNDEZ, Carlos. (1998) **Metodología de la Investigación.** Primera Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A.
22. HURTADO, I y TORO, J. (2001) **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio.** Valencia: Episteme Consultores Asociados, C.A.
23. JAULI, Isaac (1998) **Las Actitudes ante el Error en Mandos Intermedios de una Organización.** Universidad Complutense de Madrid. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=14986>.

24. KATZ y KAHN (1977): *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
25. KRECH, D.; CHUTCHFIELD, R. y BALLACHEY, E. (1972) **El Individuo en Sociedad: Manual de Psicología Social**. Madrid: Biblioteca Nueva.
26. Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6076**. Mayo 08, 2012. Caracas.
27. LUCENA, Héctor (2007) **Lo Laboral en tiempos de transición**. Universidad de Carabobo. Valencia.
28. LUCENA, Héctor (2008) **Relaciones de Trabajo en el Nuevo Siglo**. 3era Edición: Caracas. Fondo Editorial Tropykos
29. NEWCOMB, T. M. (1964), **Manual de Psicología Social**, Buenos: Eudeba.
30. NEWSTROM, John W. (2007) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Duodécima Edición. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
31. Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007)
[http:// www.ilo.org/global/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm)
32. OLSON, J.M. y Zanna, M.P. (1993) **Attitude and Attitude Change**, Annual Review of Psvcholoov.
33. ORTEGA, Dorlan (2012) **“La Comunicación como Proceso Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Ymca “Don Teodoro Gubaira”**. Universidad de Carabobo. Magister en Gerencia Avanzada en Educación.
34. OSGOOD, C. E., SUCI, G. J., TANNENBAUM, P. H.(1955) **The Measurement of meaning**. Urbana, University of Illinois Press.
35. Pepsi-Cola Venezuela (2012) <http://ve.pepsimundo.com/productos/historia-de-pepsi/>
36. PIZA E., Rodolfo (1998) **Comentario a la primera ponencia: La Industrialización**. XIV Asamblea Académica, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro-América, Número 23, Costa Rica.

37. Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Reforma Parcial (2006). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 345.737**, Abril 28, 2006. Caracas.
38. RIVERO, Amparo (2010) **Clima Organizacional y su influencia en la Motivación de los Trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A.** Universidad de Carabobo. Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.
39. ROBBINS, Stephen. (1996) **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** Séptima Edición. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
40. SABINO, Carlos (1992) **El Proceso de Investigación.** Buenos Aires: Ediciones Lumen-Humanitas.
41. STONER, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R (1996). **Administración**, 4ta. Edición. México, D. F.: Editorial Prentice Hall
42. STRINGER, Robert (2001) **Leadership and Organizational Climate.** 1a. Edición. Prentice Hall Series.
43. SUMMERS, G. (1982) **Medición de Actitudes.** México: Editorial Trillas.
44. TAMAYO y Tamayo, Mario (1992). **El proceso de la Investigación Científica.** Tercera Edición. México: Editorial Limusa.
45. TEJADA, J. (1995). **El Proceso de Investigación Científica.** Barcelona, España: Fundación “Caixa”, E.U.I. Santa Madrona.
46. VALERA, Rafael (2006). **Manual de Estadística Básica.** Caracas: IMPREUPEL.
47. WENDELL, French, (1996) **Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.** México: Prentice Hall

ANEXOS

Anexo A. Resultados de la aplicación de la Prueba Piloto.

| CALCULO DE ALFA DE CRONBACH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-----|-----|
| I T E M S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | TOTAL | | |
| Número de Encuestados para Prueba Piloto | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 135 | |
| | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 112 | |
| | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 121 | |
| | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 127 | |
| | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 130 | |
| | 6 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 90 | |
| | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 120 | |
| | 8 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 93 | |
| | 9 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 109 |
| | 10 | 4 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 104 | |
| | 11 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 79 |
| | 12 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 103 | |
| | 13 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 126 | |
| | 14 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 121 | |
| | 15 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 100 | |
| Total | 57,00 | 57,00 | 55,00 | 61,00 | 40,00 | 60,00 | 41,00 | 30,00 | 64,00 | 55,00 | 54,00 | 53,00 | 56,00 | 56,00 | 59,00 | 51,00 | 52,00 | 54,00 | 54,00 | 55,00 | 58,00 | 51,00 | 58,00 | 59,00 | 50,00 | 61,00 | 49,00 | 58,00 | 57,00 | 48,00 | 57,00 | 54,00 | 58,00 | 53,00 | 50,00 | 266,10 | | |
| Varianza | 1,17 | 1,74 | 2,24 | 1,78 | 1,95 | 1,71 | 2,50 | 2,06 | 1,07 | 1,10 | 1,40 | 1,98 | 1,92 | 1,35 | 0,64 | 1,83 | 2,55 | 1,40 | 2,11 | 1,81 | 1,98 | 2,40 | 1,55 | 0,92 | 1,81 | 0,92 | 2,35 | 1,70 | 1,17 | 2,17 | 1,46 | 1,26 | 1,70 | 1,55 | 1,52 | 57,62 | | |
| Datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | Número de Items | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 57,62 | Sumatoria de varianzas ítems Individuales (St) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 266,10 | Varianza Total (S) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | $\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2} \right], \quad (35/34) * (57,616/266,095)$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | $1,0294 * -1 \quad 0,2165$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | $1,0294 \quad 0,783$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Alfa de Cronbach: 0,806 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información confidencial y anónima como parte de un Proyecto de Investigación, titulado: **“EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL TERCERIZADO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: EMPRESA DEL SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA”**.

En ningún caso, existen respuestas correctas o respuestas incorrectas, lo importante es su opinión en cada una de las preguntas o ítems, por lo tanto, la información que Usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados en la investigación, así como para proponer mejoras a su organización que contribuyan a un mejor desempeño y satisfacción laboral.

Instrucciones:

1. Lea detalladamente cada una de las preguntas, siendo objetivo y preciso.
2. Utilice bolígrafo de tinta azul o negra.
3. A continuación se propondrán una serie de enunciados. Marque con una “X” el ítem de su preferencia, utilizando la siguiente escala:

CA: COMPLETAMENTE DE ACUERDO

DA: DE ACUERDO

IN: INDIFERENTE

ED: EN DESACUERDO.

CD: COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

¡Muchas gracias por su colaboración!

IDENTIFICACIÓN:

Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Edad: _____

Grado de Instrucción: Bachiller _____ Técnico _____ Universitario _____

Antigüedad en la empresa (años): _____

Cargo que desempeña actualmente _____

CA: Completamente De Acuerdo

DA: De Acuerdo

IN: Indiferente

EN: En Desacuerdo

CD: Completamente En Desacuerdo

| CUESTIONARIO | | | | | | |
|--------------|---|--------------|----|---|----|----|
| N° | Items | Alternativas | | | | |
| | | CA | DA | I | ED | CD |
| 1 | En esta empresa, las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los trabajadores. | | | | | |
| 2 | Conozco claramente la estructura organizativa de la empresa. | | | | | |
| 3 | Los procedimientos que están por escritos son importantes. | | | | | |
| 4 | Participo en la toma de decisiones de mi Departamento/Área de trabajo. | | | | | |
| 5 | Mi Jefe toma en cuenta mis ideas y opiniones. | | | | | |
| 6 | A mi jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él. | | | | | |
| 7 | En mi trabajo me siento recompensado por mi desempeño. | | | | | |
| 8 | En mi trabajo recibo más premios que castigos. | | | | | |
| 9 | En esta empresa existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. | | | | | |
| 10 | Existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | | | | | |
| 10 | Esta empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos. | | | | | |
| 11 | En esta empresa, se toman grandes riesgos ocasionalmente para permanecer delante de la | | | | | |
| 12 | Mi Jefe se arriesga por aplicar una buenas idea del equipo de trabajo. | | | | | |
| 13 | Parte de mis amistades son compañeros de trabajo. | | | | | |
| 14 | Me considero comprendido por mi Jefe y compañeros. | | | | | |

| N° | Items | Alternativas | | | | |
|----|---|--------------|--|--|--|--|
| 15 | La comunicación con mi Jefe inmediato y mis compañeros es efectiva. | | | | | |
| 16 | Tengo claro lo que se espera de mí, en el trabajo. | | | | | |
| 17 | En esta empresa, se exige un desempeño bastante alto. | | | | | |
| 18 | En esta empresa si la productividad es alta es porque todas las personas están contentas. | | | | | |
| 19 | Para mí, es importante trabajar en equipo. | | | | | |
| 20 | Cuando tengo una labor difícil, mi Jefe y compañeros me ayudan. | | | | | |
| 21 | Me gusta solucionar rápidamente un conflicto | | | | | |
| 22 | El conflicto entre áreas puede ser saludable. | | | | | |
| 23 | Mi Jefe estimula las discusiones abiertas entre el equipo de trabajo. | | | | | |
| 24 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mi Jefe. | | | | | |
| 25 | Esta empresa satisface mis objetivos personales. | | | | | |
| 26 | Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa. | | | | | |
| 27 | En esta empresa, cada quien se preocupa por los intereses establecidos en la organización | | | | | |
| 29 | Esta empresa es un buen lugar para trabajar. | | | | | |
| 30 | En mi puesto actual, se hace el mejor uso de mis habilidades. | | | | | |
| 31 | Me siento cómodo con las actividades que ejecuto. | | | | | |
| 32 | A veces he pensado en cambiar de empresa. | | | | | |
| 33 | Tengo los recursos necesarios para cumplir con mi trabajo. | | | | | |
| 34 | Si falto a mi jornada, estoy incumpliendo con los objetivos de la Empresa. | | | | | |
| 35 | Hay un alto nivel de compromiso en el personal que conforma el departamento | | | | | |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



MATRIZ DE VALIDACIÓN

Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a Usted, a fin de solicitar su valiosa colaboración como experto para validar el cuestionario anexo, el cual será aplicado al personal de despacho, de una empresa del Sector de Bebidas Gaseosas ubicada en el Edo. Aragua, a fin de hacer la investigación titulada **“EL CAMBIO DE RELACIÓN DE TRABAJO DEL PERSONAL INTERMEDIARIO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO: EMPRESA DEL SECTOR DE BEBIDAS GASEOSAS DEL ESTADO ARAGUA”**, cuyos objetivos son:

Objetivo General:

Analizar el clima organizacional existente en los trabajadores que cambiaron de una Relación de Trabajo de Personal Intermediario a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de los trabajadores, que cambiaron su Relación de Trabajo de la modalidad de Personal Intermediario a la de Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.
2. Identificar las actitudes que se generaron por el cambio de Relación de Trabajo del Personal Intermediario a Personal Fijo en una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.
3. Determinar el clima organizacional del Personal Intermediario que pasaron a Personal Fijo de una Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas en el Edo. Aragua.

Considero que sus observaciones y aportes serán de gran utilidad, con el objeto de presentarlo como requisito para obtener el título de Magíster Sc. en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se puede seleccionar una o ninguna alternativa, de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento.

Este cuestionario estará basado en preguntas de base cerrada con alternativas de respuesta de opción múltiple con estimación en la Escala de Likert. Esta escala comprende las siguientes opciones:

1. Completamente de acuerdo. (CA)
2. De acuerdo. (DA)
3. Indiferente. (I)
4. En desacuerdo. (ED)
5. Completamente en desacuerdo. (CD)

Las categorías a evaluar son: redacción, contenido, congruencia y pertinencia, teniendo la casilla de observaciones para sugerir algún cambio o correspondencia. Coloque en cada casilla, la letra de acuerdo al aspecto cualitativo que a Usted, le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios: E= Excelente / B= Bueno / M= Mejorar / C= Cambiar/ X= Eliminar /.

Peggy Hernández C.I. 12.569.152 correo electrónico: hpeggy86@gmail.com

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO
Cuadro de Operacionalización de Variables

| Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento | Items |
|----------------------|-------------------------|---|-----------------------------|----------------|
| Clima organizacional | Estructura | Procedimientos, normas | Encuesta / Escala de Likert | 1,2,3 |
| | Responsabilidad | Autonomía en la toma de decisiones | | 4,5,6 |
| | Recompensa | Promociones, incentivos. | | 7,8,9,10 |
| | Riesgo | Objetivos, metas, desarrollo individual y material. | | 11,12,13 |
| | Relaciones / Calor | Sociales, subordinado – jefe | | 14,15,16 |
| | Estándares de desempeño | Productividad, desempeño. | | 17,18,19 |
| | Cooperación/Apoyo | Colaboración | | 20,21 |
| | Conflicto | Opiniones, problemas internos. | | 22,23,24,25 |
| | Identidad | Sentido de Pertenencia, identidad | | 26,27,28 |
| Actitudes | Cognitivo | Satisfacción en el Puesto | Encuesta / Escala de Likert | 29, 30, 31, 32 |
| | Conductual | Involucramiento con el Puesto | | 33, 34 |
| | Afectivo | Compromiso Organizacional | | 35 |

| VALIDACION DE ITEMS | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------|-------|-----------|---------|----------|---------------|
| N° Items | Indicador | Excelente | Bueno | A Mejorar | Cambiar | Eliminar | Observaciones |
| 1 | Normas | | | | | | |
| 3 | Normas | | | | | | |
| 2 | Procedimientos | | | | | | |
| 5 | Autonomía | | | | | | |
| 4 | Toma de Decisiones | | | | | | |
| 6 | Toma de Decisiones | | | | | | |
| 7 | Incentivo | | | | | | |
| 8 | Incentivo | | | | | | |
| 10 | Incentivo | | | | | | |
| 9 | Promoción | | | | | | |
| 11 | Metas | | | | | | |
| 12 | Objetivos | | | | | | |
| 13 | Objetivos | | | | | | |
| 14 | Relaciones Sociales | | | | | | |
| 15 | Subordinado - Jefe | | | | | | |
| 16 | Subordinado - Jefe | | | | | | |
| 17 | Desempeño | | | | | | |
| 18 | Desempeño | | | | | | |
| 19 | Productividad | | | | | | |
| 20 | Colaboración | | | | | | |
| 21 | Colaboración | | | | | | |
| 22 | Opiniones | | | | | | |
| 23 | Problemas Internos | | | | | | |
| 24 | Problemas Internos | | | | | | |
| 25 | Opiniones | | | | | | |
| 26 | Identidad | | | | | | |
| 27 | Identidad | | | | | | |
| 28 | Sentido de Pertenencia | | | | | | |
| 29 | Seguridad en el Trabajo | | | | | | |
| 30 | Satisfacción | | | | | | |
| 31 | Satisfacción | | | | | | |
| 32 | Satisfacción | | | | | | |
| 33 | Involucramiento | | | | | | |
| 34 | Involucramiento | | | | | | |
| 35 | Compromiso | | | | | | |



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
 Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Bernia Blaus, titular de la Cédula de Identidad N° 4368051, de profesión Docente, ejerciendo actualmente como Profesora, en la Institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "El Cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado y su Influencia en el Clima Organizacional. Caso: Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|--------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de los Ítems | | | X | |
| Amplitud del Contenido | | | X | |
| Redacción de los Ítems | | X | | |
| Claridad y precisión | | | X | |
| Pertinencia | | | X | |

En Maracay, a los 29 días del mes de Marzo del 2015

Firma: Blaus



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Bernice Blauco, titular de la Cédula de Identidad N° 4.368.051, de profesión Docente, ejerciendo actualmente como Profesora, en la Institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "El Cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado y su Influencia en el Clima Organizacional. Caso: Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|--------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de los Ítems | | | X | |
| Amplitud del Contenido | | | X | |
| Redacción de los Ítems | | X | | |
| Claridad y precisión | | | X | |
| Pertinencia | | | X | |

En Maracay, a los 29 días del mes de Marzo del 2015

Firma:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
 Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Yenny Guzmán, titular de la Cédula de Identidad
 N° 4566488, de profesión Profesora
 ejerciendo actualmente como Profesora, en la
 Institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "El Cambio De Relación De Trabajo Del Personal Intermediario y su Influencia en el Clima Organizacional. Caso: Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|--------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de los Ítems | | | | |
| Amplitud del Contenido | | | | |
| Redacción de los Ítems | | | | |
| Claridad y precisión | | | | |
| Pertinencia | | | | |

En Maracay, a los 24 días del mes de Abril del 2015
 Firma: [Firma]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
 Y RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ithania Oberto, titular de la Cédula de Identidad N° 7100050, de profesión Abogada, ejerciendo actualmente como Docente, en la Institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación en la investigación titulada "El Cambio de Relación de Trabajo del Personal Tercerizado y su Influencia en el Clima Organizacional. Caso: Empresa del Sector de Bebidas Gaseosas del Estado Aragua".

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

| | DEFICIENTE | ACEPTABLE | BUENO | EXCELENTE |
|--------------------------|------------|-----------|-------|-----------|
| Congruencia de los Ítems | | | X | |
| Amplitud del Contenido | | | X | |
| Redacción de los Ítems | | X | | |
| Claridad y precisión | | X | | |
| Pertinencia | | | X | |

En Maracay, a los 15 días del mes de 04 del 2015

Firma: