



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

AUTOR: Mary Ana Chiquito

TUTOR: Dr. Pedro Navarrete

Bárbula, Mayo 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Autor: Mary Ana Chiquito N.

Tutor: Dr. Pedro Navarrete

**Trabajo de Grado presentado ante el
Área de Estudios de postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al
Título de Magister en Gerencia
Avanzada.**

Bárbula, Mayo de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

AUTOR: MARY ANA CHIQUITO

**Aprobado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo
por Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa: Gerencia Avanzada**

_____ (Nombre, Apellido y Firma)

_____ (Nombre, Apellido y Firma)

_____ (Nombre, Apellido y Firma)

Mayo, 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **DR. PEDRO NAVARRETE**, titular de la cedula de identidad N° **4.173.611**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCION DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.”** Presentado por la ciudadana Licda. **MARY ANA CHIQUITO NUNEZ**, titular de la cedula de identidad N° **15.102.885**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de Mayo de 2013.

Dr. Pedro Navarrete
C.I. N°: 4.173.611



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: **DR. PEDRO NAVARRETE**, titular de la cedula de identidad N° **4.173.611**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**”

Presentado Por la ciudadana Lcda. **MARY ANA CHIQUITO NUNEZ**, titular de la cedula de identidad N° **15.102.885**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de Mayo de 2013.

Dr. Pedro Navarrete
C.I. N°: 4.173.611



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Licda. Mary Ana Chiquito Núñez. Cedula de Identidad N°: 15.102.885.

Tutor(a): Dr. Pedro Navarrete. **Cedula de Identidad N°:** 4.173.611.

Correo electrónico del participante: maryanachg@gmail.com

Título tentativo del trabajo: “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	16-03-2012	10:00 AM	Planteamiento del Problema.	
2	03-04-2012	10:00AM	Revisión del Planteamiento y Objetivos.	
3	24-04-2012	10:00AM	Revisión del Capítulo I y Resumen.	
4	08-05-2012	08:00AM	Revisión del Capítulo II.	
5	02-10-2012	08:00 AM	Revisión del Capítulo III (Aplicación de instrumento y cálculo de confiabilidad).	
6	06-11-2012	10:00AM	Análisis e interpretación de Resultados	
7	20-11-2012	10:00AM	Revisión de los análisis y resultados	
8	04-12-2012	08:00AM	Conclusiones y recomendaciones	
9	08-01-2013	10:00 AM	Revisión final	

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Título definitivo: “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”.

Comentarios finales acerca de la Investigación: _____
Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado(a)

Dr. Pedro Navarrete
C.I N° 4.173.611

Licda. Mary Chiquito
C.I N° 15.102.885



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**

Presentado por: **Licda. Mary Ana Chiquito** para optar al Título de **Magister en Gerencia Avanzada**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

Mayo, 2013

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por haberme dado la vida, la fortaleza, la fe y la oportunidad de emprender un nuevo reto en mi vida y lograrlo con éxito.

A mi Papá porque sé que nunca me dejo sola en este caminar y meta que me propuse y porque donde quiera que este se que está orgulloso de haber cumplido un sueño mas en mi vida.

A mi Mamá por ser mi modelo a seguir, mujer de entereza y lucha, mujer de retos, por apoyarme todos los días de mi vida y estar siempre ahí cuando la necesito. Como tú no hay otra.

A mi hijo Luis Raul, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para seguir superándome en la vida.

A mi hermana Ana María y mi sobrina Anabella Valentina, por ser la alegría de mi vida.

A mi tía Ana Chiquito, por su confianza y apoyo, por ser mí guía, por sus consejos y por el amor y el cariño que me ha dado a lo largo de mi vida.

A toda mi familia, por todo su amor y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la vida y la sabiduría para alcanzar mis sueños.

A mi mama por enseñarme a no rendirme y luchar siempre por lo que quiero.

A mi amiga y compañera Ana Flores, por su apoyo, su amistad, sus consejos y toda la ayuda que recibí de su parte en el transcurso de este largo reto que hoy se hace realidad. Sin tu ayuda amiga no hubiese sido igual. Gracias.

A mi tutor y amigo el profesor Pedro Navarrete, por aceptar este reto, por su orientación, paciencia, compromiso y apoyo incondicional para el logro de esta meta. Eternamente agradecida.

A los profesores de la Maestría en Gerencia avanzada en Educación y a mis compañeros por sus enseñanzas y su amistad.

A la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) por permitirme realizar este trabajo de grado.

A todos mil gracias...

INDICE GENERAL

	Pág
AUTORIZACION DEL TUTOR.....	IV
AVAL DEL TUTOR.....	V
INFORME DE ACTIVIDADES.....	VI
VEREDICTO.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
INDICE.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE GRAFICOS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I – EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivos General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	11
 CAPITULO II – MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas. Conceptuales.....	18
Bases Legales.....	71
Operacionalización de Variables.....	75

CAPITULO III – MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación.....	76
Diseño de la Investigación.....	76
Población.....	77
Muestra.....	77
Técnica de Recolección de Datos.....	78
Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	79

CAPITULO IV – PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Presentación y Análisis de Resultados.....	82
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	126
ANEXOS.....	133

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA No.1.....	83
TABLA No. 2.....	84
TABLA No. 3.....	86
TABLA No. 4.....	88
TABLA No. 5.....	90
TABLA No. 6.....	91
TABLA No. 7.....	94
TABLA No. 8.....	95
TABLA No. 9.....	98
TABLA No. 10.....	99
TABLA No. 11.....	102
TABLA No. 12.....	103
TABLA No. 13.....	105
TABLA No. 14.....	107
TABLA No. 15.....	108
TABLA No. 16.....	110
TABLA No. 17.....	113
TABLA No. 18.....	114
TABLA No. 19.....	116
TABLA No. 20.....	118

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
GRAFICO No. 1.....	83
GRAFICO No. 2.....	85
GRAFICO No. 3.....	86
GRAFICO No. 4.....	89
GRAFICO No. 5.....	90
GRAFICO No. 6.....	92
GRAFICO No. 7.....	94
GRAFICO No. 8.....	96
GRAFICO No. 9.....	98
GRAFICO No. 10.....	100
GRAFICO No. 11.....	102
GRAFICO No. 12.....	103
GRAFICO No. 13.....	106
GRAFICO No. 14.....	107
GRAFICO No. 15.....	108
GRAFICO No. 16.....	111
GRAFICO No. 17.....	113
GRAFICO No. 18.....	115
GRAFICO No. 19.....	117
GRAFICO No. 20.....	118



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES (DIGAE) DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

AUTORA: LCDA. MARY A. CHIQUITO.
TUTOR: DR. PEDRO NAVARRETE.
AÑO: 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, plantea como objetivo general analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. La investigación está enmarcada en la metodología descriptiva con diseño de trabajo de campo. La unidad de análisis estuvo conformada por cincuenta (50) trabajadores de dicha dirección administrativa, siendo la muestra de tipo censal, tomando para ello el 30% de la población en estudio, es decir 15 personas. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario tipo likert con alternativas de respuesta (policotómicas) siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, el cual dio respuesta a los criterios de la validez de contenido y juicio de los expertos, mientras que la confiabilidad se obtuvo mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach. En el análisis e interpretación de los resultados, se aplicó técnica de análisis cuantitativo y estadísticas descriptivas que son presentadas en cuadros y graficas con sus respectivos análisis de acuerdo a las respuestas de los sujetos de investigación. Después de las conclusiones, se realizaron las recomendaciones que darán solución a la problemática en estudio.

Palabras Clave: Clima Organizacional, desempeño laboral.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



ORGANITATIONAL CLIMATE PERFORMANCE MANAGEMENT
GENERAL WORKERS OF STUDENT AFFAIRS (DIGAE) CARABOBO
UNIVERSITY

AUTHOR: LICDA. MARY A. CHIQUITO.
GUARDIAN: DR. PEDRO NAVARRETE.
YEAR: 2013

ABSTRACT

The present research, general objective to analyze the organizational climate and performance of the employees of the Department of Student Affairs (DIGAE) of the University of Carabobo. The research is framed in descriptive methodology with fieldwork design. The unit of analysis consisted of fifty (50) workers who make such administrative direction, with census-type sample, taking to it 30% of the population, or 15 workers in that unit. For data collection a questionnaire was applied Likert response alternatives (policotómicas) always, usually, sometimes, rarely and never, which responded to the criteria of content validity and expert judgment, while reliability was obtained by Cronbach's alpha coefficient. In the analysis and interpretation of the results, we apply quantitative analysis techniques and descriptive statistics are presented in tables and graphs with their analysis according to the responses of research subjects. After the findings, recommendations were made to give solution to the problem under study.

Keywords: Organizational Climate, job performance, decision making.
Research Line: Process Management in Education.

INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir del tiempo, el clima organizacional ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, siendo éste un factor determinante en el comportamiento laboral de los empleados. La importancia del clima organizacional está basada en la percepción del ambiente laboral por parte de las personas, siendo también las condiciones, situaciones y la dinámica que se genera en el medio interno de la organización, puntos claves para el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona y la eficiencia y calidad de la organización.

En el ámbito laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también el desarrollo personal y el crecimiento, estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, es decir el desempeño laboral, por lo tanto la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. Por su parte, Goncalves (2002), afirma que:

Un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (p.58).

A su vez, Toro (2001), plantea que:

La percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo. (p. 54).

Partiendo de lo dicho anteriormente, se puede decir que, el hombre con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus compañeros en sus actividades, ya sean laborales o personales. Estas relaciones van construyendo

una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones. El Clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y resultar ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Por lo tanto, este estudio pretende despertar la reflexión del directivo que lleva a su cargo esta dependencia administrativa sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando factores del clima organizacional el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y la toma de decisiones y como factores que influyen en el desempeño laboral, las funciones a cargo, las actividades asignadas y el logro alcanzado dentro de la organización.

La investigación se estructurara inicialmente en cuatro capítulos. Capítulo I, Planteamiento del problema, que presenta la situación problemática, los objetivos y la relevancia de la investigación. Seguidamente el Capítulo II, hace referencia al abordaje epistemológico: que comprende los estudios previos o antecedentes de la investigación, el sustento teórico y las teorías que sustentan la investigación. Para así continuar con el Capítulo III, que concierne en el marco metodológico, aquí se presenta el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra, técnica e instrumentos y el procesamiento de la información. Para que finalmente se mencione el Capítulo IV, que corresponde al análisis e interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es creada o diseñada para que cumpla una meta y logre sus objetivos, es por ello que, en todas las organizaciones, la estructura, la tecnología, el medio ambiente y el recurso humano interactúan para producir comportamientos. Por esta razón, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades creando su propio ambiente de trabajo integrando personas, infraestructura, reglas, normas, entre otros elementos, lo que la distingue de otras. No obstante, ese clima organizacional está determinado por la conducta de los individuos que coexisten en ella.

Considerando lo antes mencionado, la formación de una organización o institución supone el establecimiento de una estructura intencionada de los roles a desempeñar por los individuos que la conforman, determinando así las reglas de interacción. Surge entonces la necesidad de cooperación, trabajo en equipo, comunicación y comportamiento organizacional, a objeto de obtener sus fines personales, que por razones físicas y biopsicosociales son difíciles de alcanzar de manera individual.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva si se cuenta con un diseño organizativo, donde estén explícitos la misión, la visión, los objetivos y en general las metas y los fines de la organización. Se debe contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y la división del trabajo entre los individuos, tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal

para que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia y eficacia organizacional, así como la satisfacción individual y colectiva de quienes hacen vida en la organización.

En este orden de ideas, las organizaciones están formadas por personas, razón por la cual el capital humano es un elemento clave para el éxito de las mismas; de tal manera que se hace necesario estudiar su lado personal y cómo influye éste en la cultura comportamiento y clima organizacional.

El capital humano es uno de los principales elementos de una organización y la motivación del mismo es el elemento fundamental del éxito empresarial, es por ello que, las organizaciones deben caracterizarse por tener un clima organizacional adecuado, en donde los individuos, los grupos y la estructura funcionen de manera coordinada para alcanzar con la mayor efectividad el cumplimiento de sus metas.

Por lo tanto, mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para los recursos humanos que laboran en una determinada organización, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo. Por ello, el estudiar el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilos de supervisión, relaciones laborales, practicas comunicacionales, y otros.

Respecto a lo anteriormente señalado, Peinado y Vallejo (2005), señalan que:

Los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se

desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan (p. 19).

Del mismo modo, Álvarez (1992), plantea que:

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan...el clima organizacional es un efecto de interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que les provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación...está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras...e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (p.27).

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben caracterizarse por tener un ambiente laboral adecuado, en donde los individuos, los grupos y la estructura funcionen de manera coordinada para alcanzar con la mayor efectividad el cumplimiento de sus funciones. Toda empresa o institución debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la empresa o institución, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

En otras palabras la eficiencia se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible y la eficacia tiene que ver con los resultados. Por tal motivo, es importantes señalar que, para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, desempeño y motivación, los cuales son consideradas como componentes fundamentales para mantener un buen clima

organizacional. Referente a lo antes expuesto, Sherman (2001), define el término liderazgo como “La influencia que ejerce una persona sobre un grupo de persona para lograr un objetivo” (p. 419).

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una organización. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la organización, y es considerado como otro componente que influye en el clima organizacional. Haciendo referencia a la comunicación, Chiavenato (2002), la define comunicación “como un puente que permite que la información pase de una persona a otra o de una organización a otra”. (p. 520).

La comunicación implica la transmisión de un determinado mensaje. Los elementos que conforman el proceso de la comunicación tienden a conseguir la eficacia de la información. En sí, la comunicación en una organización que implica múltiples interacciones que abarcan la transmisión de ideas, opiniones e inquietudes; por lo que juega un papel muy importante para el desempeño de las organizaciones, ya que si los sujetos conocen mejor sus actividades o tareas, lograrán un mejor desempeño en sus labores.

Otro de los componentes que influye en el clima organizacional es el referido a las relaciones interpersonales. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005), define

las relaciones interpersonales como “La habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p.55).

Igualmente, las relaciones interpersonales están referidas al trato, contacto y comunicación que se establecen en diferentes momentos; por lo tanto, en el clima organizacional implica el tipo de atmósfera social y de amistad que existe en una determinada organización. Es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si las relaciones interpersonales de sus integrantes se ven afectadas.

Del mismo modo, la motivación como componente determinante en el rendimiento de los individuos en las organizaciones ha marcado una pauta importante debido a que la eficiencia con que se cumplan las funciones asignadas a éstos, va a depender del grado de motivación que tengan para desempeñarse laboralmente y de esta manera lograr los objetivos y metas que se plantean las organizaciones, por lo tanto, los factores motivacionales son los que canalizan, provocan y sustentan el comportamiento de las personas para desempeñar sus funciones. Según Solana (1993), “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera” (p. 208).

Por esta razón, la motivación se puede describir como una disposición psicológica del empleado hacia su trabajo; es decir, lo que piensa de él y se puede decir que está relacionada con el clima organizacional de la empresa o institución y el desempeño laboral, ya que las características que el empleado tenga de la organización intervienen en las percepciones que tiene el trabajador hacia su ambiente de trabajo.

En los últimos años, se ha reconocido considerablemente la importancia que juegan los estudios del clima organizacional, pues, un clima positivo propicia una

mayor motivación y, por ende, una mayor productividad por parte de los trabajadores, además del aumento del compromiso y lealtad de la institución.

En Venezuela, el Subsistema de Educación Superior está integrado por diferentes tipos de instituciones: Universidades, Institutos y Colegios Universitarios; regidos por la Ley de Universidades, el Reglamento de los Institutos y colegios Universitarios y sus respectivos Reglamentos internos que les definen como organizaciones, determinadas en sus estructuras y sistemas académicos, administrativos y de gobierno; que les establecen condiciones y requisitos en cuanto a su funcionamiento y políticas de estudios.

En este contexto, las instituciones de educación superior venezolanas, cuyas estructuras gerenciales están conformados por Rectorado, Decanatos, Direcciones y Departamentos, requieren de personas motivadas y comprometidas con los objetivos de la universidad o institución; que estén conscientes de su relevancia como factor humano en las instituciones y cada día se vean más integrados como elementos fundamentales de aquella a la cual pertenecen, es por ello que se deben generar esfuerzos para que el empleado encuentre el sentido de pertenencia y se comprometa con la institución, asumiendo su cultura y que su comportamiento esté identificado con la misión de la estructura donde se encuentra inserto.

La Universidad de Carabobo se caracteriza por ser una institución donde las decisiones son tomadas según jerarquía vertical (de arriba hacia abajo) ya que éstas son tomadas por el Director o Directora y en muchos casos son emanadas de las autoridades universitarias de más alto nivel y los trabajadores tienen que limitarse a cumplirlas.

Es un hecho que, las Autoridades Rectorales y los directivos cambian cada cuatro años y por consiguiente cambian los estilos de liderazgo, por lo que, los

trabajadores se encuentran en la necesidad de modificar conductas y costumbres adquiridas durante las gestiones anteriores trayendo como consecuencia insatisfacción por parte del personal como de las personas a las cuales va dirigido el servicio, baja productividad en lo que refiere al rendimiento en sus labores administrativas, dificultades de adaptación a las funciones a desempeñar, desmotivación de los trabajadores, entre otros factores.

Como parte de la estructura organizativa de la Universidad de Carabobo se encuentra la Dirección General de asuntos Estudiantiles (DIGAE), una dependencia administrativa con adscripción a la Secretaria (Despacho Rectoral), que realiza funciones de servicio con relación a la administración de los procesos académicos y administrativos de los estudiantes que ingresan, cursan estudios y egresan de los estudios de Pregrado y de Postgrado, a fin de satisfacer las necesidades del sector estudiantil, unidades sectoriales de Información y Control Estudiantil y público en general.

En cuanto a la problemática, a través de observación directa, se pudo evidenciar un clima organizacional, que genera descontento e insatisfacción en los trabajadores, en lo referente a los estilos de liderazgo, el personal en ocasiones no tienen definido el estilo de liderazgo que predomina en la dependencia así como tampoco en ciertas ocasiones no saben quién es en realidad el jefe de la misma, trayendo como consecuencia baja productividad o dificultades en el rendimiento de sus labores administrativas por carecer de estrategias que mantengan al personal motivado.

Por lo antes expuesto, se evidencia que no existe disposición por parte de los trabajadores para trabajar y cumplir con los objetivos de la dependencia, no existen reconocimientos e incentivos por el excelente trabajo realizado, la comunicación no se da de manera efectiva, las decisiones son tomadas muchas veces sin que el personal pueda tener noción de las mismas, entre otros.

La mayoría de los trabajadores que en ella labora, manifiestan no tener actitud para fomentar el trabajo en equipo, situación que presenta gran debilidad dentro de la dependencia, ya que al no fomentarse el trabajo en conjunto se pierde la fuerza que se genera naturalmente cuando se trabaja en equipo hacia un objetivo en común, incluso crear un balance entre las fortalezas y las debilidades entre los miembros.

En base a lo antes mencionado, como lo considera Henry Fayol aproximadamente entre los años 1841 y 1925, quien estableció ciertos principios para la administración y la influencia en el comportamiento organizacional, en los cuales la participación, la promoción y el fomento del espíritu en equipo dará a la organización un sentido de unidad y cooperatividad, así mismo incentiva la comunicación.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se ha generado un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores que hacen vida en la organización, tomando un comportamiento apático y de bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones.

Si se logra determinar las causas que motivan la insatisfacción del personal que afecta el clima organizacional se está más cerca de conseguir soluciones cónsonas para desarrollar sus capacidades y mejorar el desempeño, para que así logre cumplir con los objetivos planteados por la organización y pueda alcanzar sus aspiraciones. Para todas las organizaciones el factor humano es fundamental para su funcionamiento, por esta razón y producto de lo antes expuesto se pretende analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.
- Describir el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.
- Explicar la importancia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.

Justificación

La organización en un momento determinado puede facilitar u obstaculizar las relaciones entre su personal, puede estimular o dificultar el ejercicio profesional e incidir en el logro de los objetivos. En este sentido, en una institución administrativa, en la medida en que un clima organizacional adecuado, permita la satisfacción social de los trabajadores, la armonía, participación y cooperación, y a su vez se generen relaciones interpersonales óptimas es altamente probable que se alcancen los objetivos institucionales.

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de quienes participan en ella. En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

El clima organizacional tiene especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes.

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

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

Hoy en día, vemos como las organizaciones cambian su forma de influir en el personal pues adoptan diversas técnicas de investigación y enfoques estratégicos con un objetivo fundamental: la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado. Una de las razones que indujeron llevar a cabo esta investigación es la consideración de qué incide en los individuos a presentar determinadas actitudes o comportamientos en las organizaciones y a su vez, cómo repercute en los individuos como parte esencial e importante de las organizaciones.

En este sentido, las organizaciones deben generar afinidad y compromiso con sus trabajadores para que éstos consideren su clima organizacional como parte íntegra de su vida presentando la necesidad de dar lo mejor en busca de mayores y mejores beneficios.

En el caso de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) se les dará a conocer a los responsables de dirigir dicha dependencia las características del clima organizacional que existe en ella, partiendo de la premisa que un buen clima de trabajo ofrece a los miembros de las instituciones la oportunidad para la satisfacción de sus necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo, dentro de un contexto de motivación al logro y sentido de integración, lo que puede coadyuvar a un desempeño de calidad. Esto les servirá de insumo para que puedan elaborar proyectos estratégicos con base realistas que contribuyan a un mejor funcionamiento.

Asimismo, se aspira que este estudio sirva como fuente de consulta a otras investigaciones interesadas en el área, ya que, tiene como función básica el estar ubicada en un contexto humano-social y se utiliza una amplia gama de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que forman parte de acervo cultural del personal administrativo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

El propósito del marco teórico referencial es dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que faciliten el abordaje del problema en estudio. Al respecto Sabino (2007), considera que:

Se parte de la premisa que ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización debido a que el investigador se plantea el problema en base a algunas ideas e informaciones previas de determinados referentes teóricos conceptuales. (p. 65).

Basándose en estas consideraciones, y teniendo presente la dinámica del proceso de conocimiento, es cuando se podrá juzgar la relevancia de abordar el trabajo de investigación, teniendo como punto de partida una solida perspectiva teórica que haga explícitos los conceptos y supuestos que le dan origen, sentido y pertinencia a la misma.

Antecedentes de la Investigación

Desde hace muchos años en Venezuela y otros países del mundo gran cantidad de investigadores y empresas competitivas en el ámbito mundial se han preocupado por estudiar, analizar y realizar investigaciones relacionadas con el recurso humano como parte fundamental y clave dentro de la organización y de una u otra forma han contribuido a esclarecer y describir los componentes que influyen en los ambientes de

trabajo, determinando el desempeño y la calidad en la labor profesional dentro de la organización. Para el estudio de la presente investigación se han tomado como base una serie de investigaciones que guardan estrecha relación con el objeto de la investigación y que aportan información complementaria al objetivo en estudio.

Rodríguez (1999), en su trabajo titulado “Clima Organizacional y su relación con el desempeño docente de la tercera etapa de la Escuela Básica Luisa Morales del Municipio Arístides Bastidas de San Pablo del Estado Yaracuy”. Este trabajo de grado fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Educación. El objetivo general de esta investigación fue relacionar el clima organizacional con el desempeño docente, en la tercera etapa de la Escuela Básica Luisa Morales de San Pablo, estado Yaracuy. El tipo de investigación seleccionado fue el método descriptivo correlacional con un diseño de campo.

La población y la muestra fue representada por diecisiete (17) profesores, para la recolección de la información se aplico un cuestionario con escala de likert con cinco (5) alternativas de respuestas. La validez del instrumento fue a través de juicio de expertos y la confiabilidad a través del alfa de Cronbach, arrojando una confiabilidad de 0.93%. Con los datos obtenidos se elaboro una tabla de doble entrada y una relación ordinal de spearman, resultando una correlación positiva de grado alta (0.76%) entre las variables seleccionadas.

Como conclusión obtuvo que, existe deterioro de la planta física, inadecuadas condiciones ambientales, falta de comunicación, de un liderazgo efectivo y falta de motivación de las personas inmersas en el estudio que afectan de manera desfavorable el clima organizacional y por ende el desempeño docente.

Sirve de referencia con la investigación que se está realizando ya que, las actitudes que se forma el individuo acerca de su entorno laboral define su

comportamiento y si ese ambiente es favorable por ende los trabajadores se sienten satisfecho por la labor que realizan, contribuyendo así a su mejoramiento personal y profesional.

En este mismo orden de ideas, Ortiz (2006), realizó un trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional en la Satisfacción del Personal Docente y Administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM) Guacara”, esta investigación tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional en la satisfacción del personal docente y administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM) Guacara. La metodología se enmarcó en un diseño de campo tipo descriptivo no experimental. De tal forma, la población estuvo conformada por 133 docentes y 45 administrativos y la muestra por 40 docentes y 45 administrativos.

Se pudo concluir que existe un clima organizacional el cual está fallando en la comunicación y en la motivación lo cual trae problemas entre los miembros de la organización, se recomienda hacer actividades (encuentros deportivos, de compañerismo u otras actividades) para reforzar las relaciones interpersonales y la identificación del personal con la institución, a la vez es importante que los gerentes divulguen la misión y la visión de la organización entre su personal docente.

Es importante tomar la investigación como referencia porque hace énfasis en cómo los factores del clima organizacional influyen directamente en la satisfacción y en el desempeño del docente (trabajador), sin dejar de tomar en cuenta que mientras haya una comunicación efectiva y una buena comunicación por parte de los gerentes hacia los docentes (trabajadores) se logrará tener una organización exitosa.

Kuder (2007), en su trabajo denominado “Evaluación del Clima Organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis,

Facultad de Ciencias de la Salud – Universidad de Carabobo, Valencia”, cuyo propósito principal fue evaluar el clima organizacional en el personal docente adscrito al Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis, Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, Valencia. La metodología utilizada para este estudio fue de tipo descriptivo evaluativo apoyado en un diseño de campo. En esta investigación la población estuvo conformada y la muestra conformada por 20 docentes respectivamente.

En lo concluido en dicha investigación se puede enfatizar que la mayoría de los docentes opinan que el departamento presenta un clima organizacional poco satisfactorio y no se toman en cuenta las necesidades personales de los docentes y de igual forma concluye que los docentes no tienen conocimientos del reglamento interno de la organización y tampoco los gerentes le hacen conocer a sus empleados la misión y visión de la institución. Con todo esto se reafirma la existencia de deficiencias en el clima organizacional y estas afectan el desempeño docente. Se recomienda realizar talleres y charlas para mejorar el clima y el ambiente de trabajo.

En la misma línea de investigación Florio (2009), plantea el trabajo titulado “Factores del Clima Organizacional relacionados con el desempeño del docente de la Unidad Educativa “San Marcos de León” de Valencia, Estado Carabobo”. El cual tuvo como propósito determinar los factores del clima organizacional relacionados con el desempeño del docente de la Unidad Educativa “San Marcos de León” en Valencia – Estado Carabobo. Se fundamentó en la Teoría de Likert. Este trabajo parte de una investigación descriptiva con un diseño de campo de corte transversal. La población y la muestra estuvieron conformadas por 22 docentes.

Para obtener la información, se utilizó un cuestionario policotómico con una escala de tres (3) alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, y Nunca. El cuestionario fue sometido a la validez de contenido, construcción y juicio de

expertos. Para obtener la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente del Alfa de Cronbach y arrojó un valor de 0,99 representando una confiabilidad muy alta.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que hay factores tanto internos como externos que afectan el clima organizacional y los factores internos se relacionan con el desempeño docente. Se recomienda realizar talleres donde se afiancen los factores externos e internos; propiciar nuevas estrategias metodológicas; fomentar el conocimiento; incentivar el trabajo en equipo y motivar a los docentes. Con respecto a nuestra investigación nos permite conocer estrategias que permitan motivar a los trabajadores de la organización y de esta manera ejecutar las labores administrativas cumpliendo así con los objetivos propuestos por la organización.

Bases Teóricas Conceptuales

Según Arias, (2006) afirma que:

En toda investigación los aspectos teóricos son los que le dan el apoyo y el soporte. El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106).

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2007), indican al respecto que “La fundamentación teórica determina la perspectiva de análisis, la visión del problema y la voluntad del investigador” (p. 32).

Clima Organizacional

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para

referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto, se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o institución administrativa o parte de ella. Al respecto, Goncalves (1999), define clima organizacional como “Un fenómenos interviniente que media entre factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”. (p. 85).

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Chiavenato (2002), se refiere al clima organizacional como “La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345).

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta frustración por no satisfacer esas necesidades. Al respecto, Moos (citado por Reig, Fernández y Jauli, 2003), dice que “El clima se basa en características de la realidad externa, de tal como ésta es percibida o vivida”. (p. 74).

Según este autor, el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es percibida por sus ocupantes e influye en sus conductas, y puede ser

descrito en términos de valores. El juego está en la interacción entre los individuos y los grupos y de ellas se desprende el sistema físico y social del ambiente. Los individuos tendrán comportamiento en determinadas direcciones, en función de la percepción que tengan sobre el clima social. En otras palabras, para Moos, de la suma total de percepciones de la gente que resultan de la interacción. Se generarán supuestos que, a su vez, determinarán el clima de una organización.

Por otro lado, Reig y otros (2003) afirman que:

Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa. Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones dentro de la empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores (p. 74).

El clima organizacional implica el conjunto de características de la organización en la que se desempeñan los miembros de éstas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los sujetos que laboran en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en el que se desenvuelve.

Teoría del Clima organizacional de Likert

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una

institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación:

Variables Causales: También conocidas como variables independientes. Este tipo de variable está orientada a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

Variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de la organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable deriva del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

Tipos de clima organizacional:

1. **Clima de tipo autoritario:** En este tipo de clima de tipo autoritario explotador y el clima autoritario paternalista.

En el clima autoritario explotador, el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, castigo y de amenazas y en ocasiones recompensas; las

relaciones entre los superiores y los empleados se establece con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima autoritario paternalista, la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución, aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

2. Clima de Tipo Participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

En el clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

En el clima participativo en grupo, los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforma un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

Medición del Clima Organizacional según Likert

Likert diseñó un cuestionario utilizado para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los métodos de mando, referidos a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.
2. Las características de las fuerzas motivacionales, referentes a las estrategias motivacionales que son utilizadas por la institución.
3. Las características de los procesos de comunicación, referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentran en la organización y cómo se llevan a cabo.
4. Las características del proceso de influencia, referido a la relación supervisor-subordinado para establecer y lograr las metas.
5. Las características del proceso de toma de decisiones, implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.
6. Las características de los procesos de planificación, se refiere a la forma en que se establece la dirección de los objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control, referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, referidos a la planificación y formación deseada.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del ambiente de trabajo. Al respecto, Amoros (2007), opina que “La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente

a la realidad de la organización no por esta misma razón sino por el modo como la perciben y la representan” (p. 224).

Por tanto, una misma realidad empresarial puede ser vista y considerada de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y por los empleados, según su antigüedad en ella, el nivel de educación genero, etc. Es importante entonces conocer esa percepción colectiva de los empleados llamado “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Sin embargo, Goncalves (1999), plantea que “La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existente sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

Haciendo referencia a lo antes expuesto, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división del trabajo y los procedimientos) tienen gran efecto sobre la manera como los empleados visualizan el clima de la institución.

La importancia del estudio del clima organizacional en la Dirección General de Información y Control Estudiantil (DIGAE), es permitir a los directivos y demás entes involucrados en el proceso administrativo que conozcan el clima organizacional de la dependencia y el desempeño de quienes en ella labora, y a la vez, los efectos de los mismos, para que así inicien un cambio en el clima organizacional, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en la organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos y por

supuesto de todo el personal administrativo sobre las características que le afectan y que les modifican el ambiente en el cual interactúan.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de componentes o variables: es por ello que, en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos componentes como lo son: tipos de liderazgos, comunicación, relaciones interpersonales, motivación y toma de decisiones. En cuanto a los componentes del desempeño laboral, las funciones a cargo, las actividades asignadas y los logros alcanzados, como elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

Componentes que Influyen en el Clima Organizacional

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el clima organizacional y el ambiente laboral de una organización está formada por seres humano, personas empleadas en ellas, y es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diferentes maneras, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que estos hacen de esos diversos factores esta a su vez influida por situaciones que se presentan interna o externamente a ellos. Al respecto, Bustos (2004), plantea que:

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. (p. 58).

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan

en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los factores psíquicos, anímicos, familiares, sociales y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una organización, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Liderazgo

El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de las metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder en influir en los demás. Al respecto, Chiavenato (1993), afirma que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p. 65).

Igualmente, Robbins, (1998), Afirma lo siguiente: “El Líder es el individuo. El Liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo. El Liderazgo es la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas”. (p. 95). A su vez, Warren, (2000), define el Liderazgo “Como la capacidad de crear una visión apasionante, transformarla en una realidad y mantenerla durante largo tiempo. Cada Líder posee sus propios ingredientes”. (p. 45). Del mismo modo, Martínez (2003), se refiere al liderazgo como “El proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta”. (p. 49).

De acuerdo con estas definiciones, se puede considerar que, el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de

una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se puede señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

Funciones del Liderazgo

Las funciones de liderazgo son las relativas a las tareas, o a la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Es por esto que la necesidad de un líder es evidente y real. Estas dos funciones se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Al respecto, Stoner y otros (1997) afirman que:

Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados (p. 518).

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

Liderazgo Autocrático

El líder autocrático simplemente ordena y sus órdenes van generalmente apoyadas por sanciones; depende del poder que tiene para recompensar o castigar, hace uso de la motivación derivada del temor, es generalmente arbitrario en sus decisiones y dogmáticos en sus relaciones con los subordinados. Rara vez justifica sus órdenes, se rehúsa con frecuencia a explicar sus acciones y duda en aceptar sugerencias que contradigan sus propias opiniones.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder, puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Liderazgo Participativo

Es todo lo contrario del líder autocrático; el líder participativo trata de crear un clima social en el que cada uno deseara hacer todo lo posible sin necesidad de ser presionado. Para tal fin solicita sugerencias de los miembros del grupo y, siempre que le sea posible, basa sus decisiones en las opiniones que han sido expresadas. Su supervisión es de carácter general más que estricto, y alienta a sus subordinados para que usen su propia iniciativa.

A este comportamiento se le llama “participativo”, también “consultivo”, porque esta clase de líder participa y consulta con sus subordinados en lo que concierne a las decisiones que han de afectarles o que les corresponde llevar a cabo. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el

liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

Importancia del Liderazgo para el Éxito de las Organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma. Para Boland y otros (2007) afirman que:

Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes. (p. 98).

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente (p. 76).

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

Características de un Líder

El líder debe desarrollar su capacidad de escuchar, reflexionar y capacidad de análisis para describir lo que la gente desea, y tendrá que activar su actitud en cuanto a proyectar, tanto a corto, mediano, o largo plazo, para conservar un margen de competencia. Los buenos líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien, bajo cualquier tipo de circunstancia, toman decisiones, el control, y se sienten seguros de sí mismo.

En pocas palabras, el líder ante todo es un Visionario; tiene la capacidad de pensar en aquellos que todavía no existe; es capaz de dibujar el futuro con precisión en su mente; posee la habilidad de trazar el mapa de un territorio aun no explorado. Los Líderes transforman sus sueños en realidad.

De igual manera, se puede decir que el líder es un Creador de lo que no existe y/o generador de nuevos espacios, su formación integral siempre debe estar acompañada con el desarrollo de la autocrítica, la opinión sincera y objetiva ante los acontecimientos, de propuestas que conlleven a la obtención de objetivos comunes, lo cual debe hacer especial énfasis en la búsqueda constante del óptimo nivel de discusión y planificación, además de comprobada competitividad.

El Líder de los nuevos tiempos debe ser una persona ilustrada, debe estar claro de su rol decisivo en el éxito de la empresa, debe tener suficiente intuición y

capacidad para dirigir la nave en aguas turbulentas. Además, un líder es un Coordinador de Procesos Sociales y Organizacionales, tiene visión de lo deseado e información suficiente para actuar en consecuencia. Debe traspasar esa visión a otros con la finalidad de que actúen, dando lugar a poseer sólidas capacidades en el campo de la conducción y dirección de grupos.

Por otro lado, es importante destacar que un líder debe poseer Habilidades Interpersonales, que incluye la capacidad de trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, ya sea en forma individual o en grupos. Debido a que los gerentes consiguen objetivos por medio de otros, deben tener buenas habilidades interpersonales para comunicar, motivar y delegar.

En este orden de ideas, se puede decir que el líder dirige, consulta, colabora y delega responsabilidades con la finalidad de incrementar el compromiso de la participación y de la autogestión del personal, es decir, en la medida en que las personas aprenden a dirigirse a sí mismas. Quienes de alguna manera asumen posiciones de dirección deben reconocer la capacidad de sus dirigidos como entes generadores de ideas y de espacios; cuando se dice que los individuos son generadores de ideas y espacios se refiere a que todos son líderes en diferentes áreas y que todos son capaces de aportar creatividad y emprendimiento para el logro de metas que al final siempre serán comunes.

En resumen, se puede decir que el líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas, no se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Finalmente, el líder deberá compartir su visión, para que de esta forma crezca, se fortalezca y se transforme en la meta de todos los empleados. Una de las virtudes

que debe poseer un líder, es siempre decirle la verdad a su personal, sus clientes, proveedores, accionistas y todo aquél que tenga que ver con la organización. En sí, un Líder necesita que sus seguidores se desarrollen para que la Visión se cumpla según Warren en su libro “Líderes”, Los Ingredientes Básicos de un Buen Liderazgo son los que a continuación se mencionan:

1. **Visión Guiadora:** Claridad sobre el objetivo o meta deseada, es cuando el Líder tiene una idea clara de lo que es y lo que quiere hacer personal y profesionalmente.
2. **Pasión:** Amor en lo que hace y entrega al hacerlo. La pasión subyacente por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular, con una vocación profesional, línea de conducta, etc.
3. **Integridad:** Conocimiento de sí mismo, sinceridad y honradez, madurez. La integridad es la base de la confianza. Integridad significa un compromiso con la verdad, la apertura y la transparencia que conduce a la confianza. Lo más inteligente es ser honesto. El Líder representa la conciencia de la organización en que actúa, si el líder carece de integridad, la imagen y el funcionamiento de esa organización puede desintegrarse en un breve plazo de tiempo.

La estructura fundamental en la que se apoya la integridad es la integración personal interna, de su propia mente. Un líder integro siempre es sensible a las personas y a sus necesidades, y siempre está dispuesto a servir. El liderazgo es el deseo de servir aquellos a quienes se lidera.

4. **Confianza:** Fe en alcanzar los logros así como el respaldo de los demás. No hay liderazgo si no se tiene fe y no se logra la confianza de los demás sino hay de por medio trabajo y esfuerzo.

5. Curiosidad: El constante aprendizaje forma parte de su modo de vida.

6. Audacia: Ágil en las tomas de decisiones para el logro de los objetivos.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Es una destreza que puede ser aprendida por todos aquellos que estén interesados. Al respecto, Daft (2005), define “La toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (p. 446).

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema. Del mismo modo, Munch (citado peinado y vallejo, 2005), define toma de decisiones como “La elección de un curso de acción entre varias alternativas” (p. 50).

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

Etapas de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de

varias etapas. Según Daft (2005), el proceso de toma decisiones contiene dos etapas principales:

1. La fase de identificación del problema: aquí se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las insuficiencias. **2. La fase de solución de problema:** tiene lugar cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción (p. 446).

Algunas decisiones tienen una gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Es necesario identificar el problema y seleccionar la opción adecuada entre las diferentes alternativas y opciones que deben ser revisadas y evaluadas.

Componentes de la Decisión

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

- 1. Información:** Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.
- 2. Conocimientos:** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- 3. Experiencia:** Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución problemas similares.

4. **Análisis:** En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
5. **Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado.

El proceso de toma de decisiones está basado en cinco componentes primordiales (información, conocimientos, experiencia, análisis y Juicio) que son considerados necesarios para identificar, estudiar, seleccionar las diferentes alternativas y opciones que permita llegar a una conclusión válida y que la elección sea la correcta.

Participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones

La participación de los sujetos que hacen vida en las organizaciones es considerada un factor interno determinante del clima organizacional. La toma de decisiones determina el grado de éxito o fracaso de las personas y las organizaciones que ocurre bajo una serie de condiciones, entre las que se destacan poca información, riesgos, incertidumbres, conflictos, entre otros.

En las organizaciones las decisiones no deberían ser tomadas solamente por los directivos de la misma, sino que en ciertas ocasiones el personal debe ser partícipe de ese proceso ya que es conveniente para la organización conocer la opinión de los empleados que forman parte de ella, pues son ellos quien en la mayoría de los casos se ven afectados de manera directa o indirecta, así como también positiva o negativamente de todas las decisiones que sean tomadas en la organización.

Así como lo sostiene Robbins (2004), la participación de los empleados en cualquier organización es definida como “Un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización”. (p. 194).

Según esta definición Robbins señala que:

Al hacer partícipe a los empleados en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo. (p. 65).

Tal como señala Daft (2004), “A la hora de tomar decisiones en una organización (...), independientemente de cuál sea nuestra posición dentro de ella, se puede solicitar la cooperación de los demás y agradecer sus ideas”. (p. 273).

Por otra parte, Robbins (ob. cit), identifica varias formas de participación de los empleados; sin embargo, la que mas guarda pertinencia con la investigación es la que este autor denomino “Administración participativa”, cuya característica principal es la toma conjunta de decisiones. Este autor define la administración participativa como “el proceso por el cual los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos”. (p. 195). Para que esta forma de participación funcione y sea efectiva, señala Robbins que los temas en las que participen los empleados deben ser relevantes para sus intereses, los empleados deben ser competentes y tener conocimientos, de modo que hagan contribuciones útiles y debe haber confianza entre todas las partes.

Mediante este tipo de participación se consiguen los aportes de los que saben más y el resultado es que se toman mejores decisión, además de que la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Por lo tanto, todos los miembros de una

organización pueden participar en el proceso de toma de decisiones; sin embargo, para que este proceso sea eficiente, el directivo debe tener un buen manejo de la situación. Unos de los factores más importantes que influyen en este aspecto es que el directivo debe ganarse el apoyo de cada uno de los miembros de la organización, señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema.

Finalmente, es importante también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o errores en que podría incurrirse. Solo así podrá llevarse a cabo un proceso de toma de decisiones eficiente en el que todos los integrantes de la organización participen abiertamente para solucionar un problema en común.

Importancia de la Toma de Decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones.

El proceso de toma de decisiones en las organizaciones es importante ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y, por ende, su eficiencia. Considerar un problema y llegar a una conclusión válida significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Con regularidad se dice que la toma de decisiones en las organizaciones es la fuerza que rige a una determinada corporación y en efecto de la adecuada selección

de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier institución y por ende en el desarrollo de un clima organizacional grato.

Comunicación

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales. Al respecto, Gómez (1999), “El termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se pone en común es la información” (p. 213).

De igual manera, Boland y otros (2007), definen la comunicación como “El proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados”(p. 82).

Para Martínez (2003), la comunicación “es como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p. 3). Sin embargo, Chiavenato (2007), se refiere a la comunicación como:

La transferencia de información o de significado de una persona a otra....es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores...es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprenden transacciones entre ellas. (p. 59).

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa.

En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar el clima organizacional de una institución, es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el efecto de comunicar la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de los integrantes de una organización, tanto grupal como interpersonal. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento eficiente de las organizaciones; es una herramienta clave en la organización, por lo que juega un papel primordial en la cohesión de las empresas. Es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles de la organización, entre éstos se establecen patrones de comportamiento comunicacional, ello supone que cada uno realiza un rol comunicativo específico.

Así pues, la comunicación organizacional es un sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio del cual que establece la estructura a los objetivos de logro, que están dirigidos al beneficio individual, colectivo y

organizacional. De allí, que la comunicación organizacional sea el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Se entiende también como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización y entre organizaciones.

La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor se transforma, a su vez, en productor de nuevos y variados mensajes. Así las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en estos procesos de intercambio se establecen compromisos, se asignan y delegan funciones.

La comunicación organizacional se determina con relación a la creación, mantenimiento y renovación de:

- 1- **Cultura (valores):** Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de una organización.
- 2- **Estructura:** Cómo está operativamente organizada la empresa; además determina las relaciones laborales entre las distintas áreas que conforman la estructura organizativa.
- 3- **Estrategia:** Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa.
- 4- **Recursos (habilidades):** Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas.
- 5- **Procedimientos:** Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones.
- 6- **Personal (potencial humano):** Factor que se define en función de perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada.
- 7- **Estilo de dirección:** Actitudes que adoptan los integrantes de los niveles directivos de la Empresa

Comunicación con el gerente dentro de las organizaciones

Un buen gerente debe reconocer la importancia de la comunicación en todos los ámbitos de su organización. El hecho de que el proceso de la comunicación se lleve a cabo de una manera efectiva, evitará innumerables situaciones que perjudiquen el rendimiento de sus trabajadores, y por ende el de la empresa.

Así, un gerente efectivo tomará en consideración los siguientes elementos para hacer del hecho comunicativo de los trabajadores, un proceso exitoso:

1. Poseer un buen manejo de la información y comunicarla a sus trabajadores de una manera cercana y sencilla, que les permita comprender y expresar fácilmente su opinión al respecto. Esto es fundamental para la ejecución de nuevos proyectos dentro de las organizaciones.
2. Es importante seleccionar los canales apropiados para la difusión de la información. El intercambio cara a cara siempre será el más beneficioso, pues genera cercanía entre el empleado y su jefe inmediato; no obstante la comunicación escrita es importante para una entrega clara y concisa del mensaje.
3. Permitir la retroalimentación a través de un sistema eficiente. Es indispensable que los trabajadores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones acerca del desarrollo de la empresa en la que laboran. El uso de un buzón de sugerencias puede ser una herramienta útil para evitar el posible temor a represalias por parte de los jefes o supervisores.
4. Mantener al personal al tanto de los cambios que se realicen en la organización de la empresa, a fin de que se propicie el sentido de pertenencia al conocer todo

lo que sucede en su lugar de trabajo y no solamente en el área en la que se desempeña

Con la aplicación de estos elementos se buscara generar confianza entre sus empleados y los jefes dentro de la organización, afianzando su liderazgo y por consiguiente su capacidad de resolver en conjunto los inconvenientes que surjan en la misma, pues se contará con un equipo comprometido con su labor y con un gran sentido de pertenencia e identificación con su lugar de trabajo.

Comunicación entre los miembros de la organización

En toda organización la comunicación entre sus miembros debe ser de manera clara y precisa, deben expresar sus ideas, inquietudes, sugerencias y de esta manera facilitar el trabajo en equipo y cumplir con los objetivos de la organización.

En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos surgen por la falta de entendimiento entre las personas, por lo que deja en evidencia que la comunicación es un proceso difícil de realizar, que exige no solamente un intercambio de ideas, sino también un intercambio de sentimientos, de actitudes y de emociones.

Función de la Comunicación en la Organización

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización, tales como: proporciona información acerca de los procesos internos; posibilita funciones de mando y de toma de decisiones; soluciones de problemas y diagnóstico de la realidad.

Dentro de una organización la comunicación abarca tres funciones, a fin de mantener la estabilidad y el equilibrio de la empresa. Tales funciones son: Producción, innovación y mantenimiento.

1. **En la función de producción:** La comunicación abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
2. **En la función innovadora:** En ésta se dan dos tipos de innovaciones. Primero, la de la organización. Segundo, en la organización. La innovación de la organización cambia la empresa pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización se requieren cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de los estamentos de la empresa: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general: el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.
3. **La función de mantenimiento:** Está relacionada con los espacios de socialización que permiten un contacto con el ambiente físico y humano, a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Proceso de Comunicación

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

1. **Emisor o fuente:** Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. **Transmisor o Codificador:** Es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva educado y disponible al canal.
3. **Canal:** Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
4. **Receptor o Decodificador:** Es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. **Destino:** Es la persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Los elementos que forman el proceso de comunicación tienden a conseguir la eficiencia de la información. A través de este se transfieren las ideas, sentimientos y funciones entre las personas y juegan un papel importante en el crecimiento de las organizaciones.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje.

Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal debe asegurar el flujo de la comunicación eficaz. Al respecto, Boland y otros (2007), teniendo en cuenta la utilización o no de redes de comunicaciones establecidas por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal:

1. La comunicación formal: es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales. **2. la comunicación informal:** surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeta a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento de otros, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación (p. 88).

Son los canales de comunicación el medio donde viajan las señales contenedoras de información que se dan entre los emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación.

Flujo de la Comunicación en la Organización

El proceso de comunicación puede fluir en varios sentidos (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación cruzada).

1- Comunicación descendente: La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la

jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

- 2- **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran ellos mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.
- 3- **Comunicación cruzada:** La comunicación cruzada influye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando (p. 57-59).

Barreras para la Comunicación

Existen barreras que influyen en el proceso de comunicación provocando que el mensaje recibido por el receptor no sea el que el emisor pretendía transmitir. Chiavenato (2007), señala que las barreras de la comunicación pueden ser de naturaleza personal, físicas y semánticas:

1. Las barreras personales: son las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona; las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas. **2. Las barreras físicas:** son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfonos etc. **3. Las barreras semánticas** son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (como gestos, señales, símbolos, etc.) pueden tener significado diferente para las personas involucradas en el proceso de comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas, constituyen diferencias semánticas entre las personas (p. 63-64).

Las barreras personales, físicas y semánticas obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Se trata de variables no deseadas que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea muy diferente del enviado.

Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la

organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución. Al respecto, Ayón (2006), señala que:

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso clima organizacional donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. (p. 68).

La comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima organizacional que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas; lo que influye en el desempeño eficiente de los trabajadores y en la satisfacción de personas o grupos en la organización.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la

motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales constituyen otro factor interno del clima organizacional. Sin duda, el hombre actual es un ser social pues, para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. En sí, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

En este sentido, Murillo (2000), sostiene que “Las relaciones interpersonales vienen a ser las capacidades que los individuos poseen para desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad” (p. 72). Por su parte, Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005), define relaciones interpersonales como “La habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p. 55). Por otro lado, Zaldívar (2007), señala que “Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (p. 65).

Es por ello que las relaciones interpersonales o relaciones humanas deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar y laboral, tomando en cuenta que en el nivel en que sea buena o mala la interacción que se tenga con otras personas, se hará más fácil o difícil vivir en armonía. Es importante destacar que las buenas relaciones humanas se logran a través de una buena comunicación y así también de la madurez humana que posea cada persona.

Relaciones interpersonales entre los miembros de una organización

Se debe saber que para que una persona pueda desenvolverse bien en su lugar de trabajo, debe tener en cuenta que además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas. Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido constituye una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas y así poder vivir mejor y realizar las labores cotidianas con una conducta social acertada con los compañeros de labores y así mismo tener resultados más satisfactorios para cada persona y para la organización donde laboran.

Por lo tanto, las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en esta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Por ello, se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales van a variar de un miembro de la organización a otro, cada uno tiene forma distinta de ver la organización. De allí se puede resaltar que para lograr unas relaciones laborales efectivas el directivo debe tratar a sus empleados de manera justa sin degradar sus labores, a la vez que debe propiciar un clima organizacional donde se puedan desarrollar como persona y donde puedan llevar a cabo las actividades propuestas.

El factor que más influye en el desarrollo eficiente de las organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Lo ideal es que la gerencia o directivos propicien y facilite la evolución de los grupos de empleados para que se convierta en equipos de trabajos; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuáles son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que pueden mejorar las relaciones interpersonales.

Tipos de Relaciones Interpersonales

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros. En este orden de ideas, Delgado y otros (2005), opinan que a grandes rasgos se puede hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

1. Las relaciones informales: son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás. **2. Las relaciones formales:** son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configuran así la denominada organización formal. Un ejemplo de relación formal integrada en la organización formal de la empresa sería la que mantiene el jefe del Departamento de Administración con los diferentes administrativos que trabajan en dicho Departamento. A su vez, las relaciones formales pueden ser de diferentes tipos: lineales, que son las relaciones de autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado; y de staff, que son las relaciones de asesoramiento entre especialistas y directivos (p. 7-8).

Importancia de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituye un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización. Al respecto, Llaneza (2006) afirma que:

En el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo (p. 444).

El logro de los objetivos en una institución está asociado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el personal de una institución, supervisores y a quienes tomen una labor fundamental en la motivación del personal subordinada.

Motivación

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización. Al respecto, Robbins (2004), define la motivación como "Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155). A sí mismo, Amorós (2007) afirma que:

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (p. 81).

Por otra parte, Chiavenato (2007), destaca que “La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima”. (p. 48).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Tipos de Motivación

La motivación consiste en buscar una razón por la que hacer las cosas. Ahora bien, esta razón puede ser interna o externa, o lo que es lo mismo, tratarse de una motivación intrínseca o de una motivación extrínseca. Bajos estos lineamientos, Muñiz (2006) explica que existen dos tipos de motivación:

1. **Motivación intrínseca:** Es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
2. **Motivación extrínseca:** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico. (p. 87).

Sistema de recompensas como factor motivacional

Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones bonos financieros, reconocimiento, un papel más importante en la toma de decisiones o la oportunidad para el desarrollo profesional, entre otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño, por lo tanto, son poderosas herramientas de motivación dentro de las organizaciones. El

reconocimiento positivo en el lugar de trabajo tiene varios beneficios para una organización, como la conservación de empleados. Por ello, Los sistemas de recompensa a los empleados alientan a los trabajadores a estar más motivados para alcanzar mayores niveles de rendimiento

Los sistemas de recompensa a los empleados pueden ayudar a los empleadores a alcanzar sus metas de la organización. Sin embargo, los empleadores deben primero identificar claramente cada objetivo antes de desarrollar sistemas de recompensas tangibles e intangibles. Los objetivos importantes, tales como la conservación de los empleados y la satisfacción en el trabajo, la mejora del rendimiento y la motivación de los empleados se pueden lograr mediante la identificación de los resultados esperados de los programas de recompensas de los empleados.

Los directivos de las organizaciones que alinean sus objetivos organizacionales con los sistemas de recompensa de los empleados son propensos a experimentar repetidos casos de mejora de desempeño de los empleados. Los sistemas de recompensa a los empleados no deben basarse en la antigüedad, en su lugar, todos los niveles de trabajadores deben ser animados a participar.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influye sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motiva para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Según lo señalado; si la organización logra que su estructura esté motivada, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima laboral que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad de la misma.

Remuneración

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Referente a lo antes expuesto, Keith y otros (1995), hacen referencia a la remuneración como, “La gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”. (p. 290).

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos de cualquier organización porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la

satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima organizacional, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos De cualquier organización. Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

Por eso es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman (1998), en su libro “Gerencia por Motivación”, afirma que “Las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma”. (p. 65).

Para Gellerman un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están, el trabajo que represente retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Clasificación de las Teoría de la Motivación

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación.

Existen diversas teorías que se interrelacionan con la motivación. Las primeras teorías que surgieron sobre la motivación fueron:

- 1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades:** existe una jerarquía de las cinco necesidades, éstas son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; a medida que se va logrando cada una de ellas, la siguiente se vuelve la dominante. Esta teoría es mejor conocida como la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
- 2. Teoría X y Teoría Y:** la Teoría X, se explica como la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar; mientras que la Teoría Y, supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

3. **Teoría de los Dos Factores:** hace mención a factores intrínsecos y extrínsecos, los primeros son afines a la satisfacción laboral, mientras que los segundos a la insatisfacción laboral.

Ahora bien, posterior a estas teorías surgieron otras nuevas, denominadas teorías contemporáneas de la motivación, y entre ellas se encuentran:

1. **Teoría ERC:** parte de la revisión de la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow, por lo cual llamó a su versión Teoría ERC. Aquí se dividen tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.
2. **Teoría de las Necesidades de McClelland:** esta teoría se basa en otras necesidades del individuo, como lo son: la necesidad del logro, necesidad del poder y la necesidad de afiliación.
3. **Teoría de la Evaluación Cognoscitiva:** se encarga de asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación.
4. **Teoría de la Fijación de Metas:** las metas específicas difíciles producen mayores resultados que la meta general de hacer el mejor papel; la propia especificidad de la meta funge como estímulo interno, lo que lleva a un mejor desempeño.
5. **Teoría del Reforzamiento:** se basa en la conducta del individuo (postura cognoscitiva), que afirma que sus objetivos, rigen sus actos. Esta teoría ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza alguna actividad específica.

6. **Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca:** la experiencia del flujo surge con más frecuencia en el trabajo que en el descanso, se caracteriza por una concentración y una motivación intensas que se enfocan en el proceso más que en el objetivo. El modelo de motivación intrínseca que presenta Thomas, intenta entender de mejor manera el flujo, en este intento se identifican los elementos fundamentales que producen una motivación intrínseca.
7. **Teoría de la Equidad:** radica en que las personas constantemente comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de sus compañeros, y de esta forma reaccionan para disminuir las desigualdades.
8. **Teoría de las Expectativas:** esta teoría es la que mayor aceptación tiene, acerca de la manera en que explica la motivación. La Teoría de las Expectativas asegura que la fuerza de una inclinación a actuar de una forma específica, depende de la fuerza de una expectativa, de que al acto le continuará algún resultado, que al individuo le resultará atractivo.

En tal sentido, Hellriegel y otros (2004):

Cuestionan qué es lo que se requiere dentro de una organización para motivar; al descifrar esto, se dirige en primer lugar a satisfacer las necesidades humanas básicas, diseñar puestos que motiven a la gente, intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los premios deseados, y tratar a la gente de forma equitativa. La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. (p. 117).

Debido a que las circunstancias de los empleados repercuten negativamente en la productividad, entonces una de las tareas fundamentales de los gerentes, radica en

canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Importancia de la Motivación en la Organización

La motivación de los trabajadores es uno de los factores internos fundamentales que requiere una mayor atención para alcanzar el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, lo que influye en la consecución de los objetivos y generando a su vez un mejor rendimiento de la misma. La motivación en la organización debe ser tomada en cuenta por los directivos; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un clima organizacional adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

Desempeño laboral

En las organizaciones, las personas constituyen la parte más importante de la misma, ya que estas desarrollan sus talentos, habilidades y cualidades que propician un ambiente de trabajo donde sus miembros manifiestan deseos de trabajar y contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos.

Referente a lo antes expuesto, el desempeño laboral puede definirse como la forma en que un trabajador ejerce sus funciones y realiza sus actividades para el logro de los objetivos propuestos dentro de una organización. El desempeño de un empleado y su nivel de satisfacción será elevado en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización.

Así mismo, en las organizaciones existen personas que desempeñan las funciones de sus cargos con responsabilidad y trabajan de manera comprometida para alcanzar buenos resultados; sin embargo, están aquellas cuyas actitudes reflejan desanimo, falta de compromiso, con la tendencia a no cumplir con sus responsabilidades. Por esta razón, la conducta del individuo estará orientada hacia la acción de ejercer con calidad su trabajo, siempre y cuando existan factores organizacionales u gerenciales orientados hacia la mejora tanto de la empresa como del individuo mismo.

Existe una serie de características individuales que orientadas por partes de la gerencia conduciría a los trabajadores a un alto desempeño que evidentemente incide en la productividad de la organización. Pero ¿cómo podría definirse el desempeño?, según el diario de la Real Academia Española (citado por Arias, 1.999, p. 132). El verbo desempeñar significa “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. En consecuencia es probable que el desempeño pueda convertirse en un alto desempeño.

Del mismo modo, Arias (1.999), define el alto desempeño como: “La convicción y las acciones tendientes a lograr la misión de las organizaciones superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de las personas, los grupos y la sociedad en general”. (p. 132).

El desempeño es hoy en día un tema muy importante, ya que es necesario que los trabajadores conozcan qué se espera de ellos y cómo afecta el desempeño las expectativas de la organización. Y es que el alto desempeño no se podrá lograr sino existe la plena convicción y un sentido de compromiso, logro individual,

reconocimiento y celebración. Finalmente, en el desempeño laboral se tomará en cuenta las variables de satisfacción laboral.

Satisfacción laboral

En torno a la satisfacción laboral, considerada como elemento clave en el rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, definida, por Ardovin (2000), citado por Márquez (2001), como: “Aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen” (p. 8), ésta resulta importante evaluarla en trabajadores de organizaciones como la que aquí se define, puesto que al tener trabajadores plenamente satisfechos, mejorará notablemente el trabajo desempeñado.

Márquez (2001), menciona que:

La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. (p. 25).

Davis y otros (1999), definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo" (p. 276). Por otro lado, Robbins (1999), establece que “La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (p. 25). Y así mismo, Márquez (2001), menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

1 Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. **2 Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo:** reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (p. 85).

Factores determinantes en la satisfacción:

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998), considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Numerosos investigadores han determinado que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción; demostrando que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Los trabajadores se encuentran más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, donde sus papeles se encuentran bien definidos sin ambigüedades. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Entre las principales dimensiones del clima organizacional implicadas en esta relación son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión de grupo de trabajo.

- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

Entre tanto la satisfacción laboral y el rendimiento se encuentra influenciada por el clima organizacional. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de satisfacción; el rendimiento en los trabajadores implica varios factores personales que es difícil de aislar y a su vez, el efecto del clima organizacional y el papel de las actitudes, habilidades o motivaciones para la productividad de un individuo.

Varios autores citados por Brunet (1992), como Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers, postulan que el concepto de “Clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones” (p. 80); a pesar de esto, es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El clima organizacional está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización.

Evaluación del rendimiento

El clima organizacional juega un papel importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistémica de un subordinado según el trabajo cumplido, sus actitudes y otras cualidades necesarias para una buena ejecución en su trabajo. Estas evaluaciones se llevan a cabo tras la entrevista entre el

supervisor y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario.

Según Brunet (1992), afirma que:

El éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en un clima organizacional abierto y participativo. La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades” (p. 63).

Las evaluaciones de rendimientos serán vistas como una forma de control coercitivo, según perciba sus empleados su clima como abierto o cerrado, autoritario o puedan aun tratar de resistir y buscar defenderse por todos los medios antes que tratar de desarrollarse y avanzar en la organización. Por otro lado también destaca Brunet (1992), que para poner en marcha un programa así:

Es esencial, antes que cualquier cosa, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no, y sientan también la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados (p. 63).

En conclusión a las bases teóricas, el clima de trabajo dentro de una organización es una resultante de varias dimensiones que afectan dos variables importantes como son la estructura organizacional y los procesos administrativos. Dentro de esos elementos se debe tomar en cuenta que el Clima Organizacional es percibido por los individuos y las intervenciones de los mismos se vuelven delicadas puesto que estas pretenden cambiar el Clima por la vía de Desarrollo Organizacional los que implica también en el cambio en las personas. De nada sirve tratar de modificar la percepción que tiene los miembros de la organización con respecto al

Clima; hay que tener en cuenta la estructura física y el proceso organizacional que los rodea.

Es importante poder llegar a modificar el Clima Organizacional, pero el cambio debe ser de forma total dentro de la organización; no solamente para los individuos que forman parte de ella. En efecto, no solamente se debe modificar un componente particular de la organización, sino que también se debe intentar cambiar otros componentes que repercuten sobre la organización y de vez en cuando realizar un cambio profundo a nivel de Clima.

Funciones del cargo

Los gerentes de las organizaciones son los responsables de delegar las funciones de cada cargo especificando claramente la descripción en cada puesto de trabajo lo que permite que cada individuo que ocupe un puesto tenga conocimiento de lo que debe realizar en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, definir las funciones de cada empleado y las acciones que debe seguir para cumplir con su trabajo, es decisivo, como lo indica Sánchez (2007):

Diseñar y dar a conocer la estructura de la organización y la descripción de los cargos, permite determinar qué tareas hay que hacer, quién va a realizarlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones, esto para darle viabilidad y rapidez a los procesos productivos, para que de una forma u otra, cada persona cumpla cabalmente con los objetivos planificados. (p.98).

De igual forma, Robbins (1999), razona que:

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Refiere como lo indican las experiencias de Bergstram y Hamilton, que las organizaciones

tienen diferentes distribuciones que repercuten en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. (p. 12).

Capacitación de los miembros de la organización

Chiavenato (2008), hace referencia que:

Las personas tienen una maravillosa capacidad para aprender y por ende para desarrollarse, por lo que la educación es el centro de esta capacidad. Educar representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar desde adentro hacia el exterior sus potenciales internos. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo, debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. (p. 54).

A su vez, el citado autor refiere que el desarrollo profesional de las personas no significa únicamente proporcionarles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que les permitirá ser más eficientes en las funciones que realizan.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje; es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos. En pocas palabras, la capacitación les permite a los miembros de la organización aprender conocimientos, actitudes y competencias en función a los objetivos trazados.

Normas Establecidas dentro de una Organización

Las normas son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de las organizaciones. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. Es frecuente que las normas se definan y hagan cumplir de manera estricta, ya que ellas amplían o limitan el logro de las metas de la organización.

Responsabilidad en las Organizaciones

La responsabilidad, que es definida por Alles (2008), como:

Aquel compromiso con que las personas realizan cada una de las tareas que les son encomendadas; la disposición y preocupación por el cumplimiento de lo asignado, está por encima de los intereses propios, en pocas palabras, la tarea asignada es la prioridad. (p. 69).

Esto quiere decir, que el trabajador demuestra su grado de responsabilidad al apegarse al cumplimiento de cada una de sus funciones, como por ejemplo, el asistir a las reuniones que le es convocado por su director o jefe inmediato, el estar puntualmente en el lugar de trabajo, entre otros aspectos.

Cumplimiento del Horario en las Organizaciones

Respetar el horario de trabajo es uno de los elementos que determina la ética profesional. El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir las obligaciones, es necesario para dotar la personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud el ser humano está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo, ser merecedores de confianza y respeto.

En tal sentido, las funciones inherentes a un cargo, incluye el cumplimiento del horario de trabajo, como factor importante ya que de lo contrario, no solo aumenta la recarga de trabajo, sino, el no cumplimiento de los objetivos previstos en las planificaciones como lo expresa Diez (2003).

Planificaciones de las actividades en las Organizaciones

Stoner y otros. (1996), plantea la planificación estratégica como:

Aquel proceso que implica que los administradores establezcan con un período prudente las metas que pretenden alcanzar y sus respectivas acciones, a través de un análisis basado en métodos, lógicas y teorías, y no a manera de corazonada o intuición; a su vez, hace mención que los planes son fundamentados en los objetivos de la organización y señala los procedimientos idóneos para su logro. (p. 45).

Los planes tienen como fin primeramente que la organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, también para que los miembros de la organización, desarrollen sus actividades de manera congruente con los objetivos y procedimientos seleccionados, y por último a través de los planes pueden ser controlados los avances de los objetivos y medidos, para poder aplicar alguna alternativa correctiva en el caso de ser necesario.

Establecimiento de metas organizacionales

Las metas son consecuencias futuras (resultados) que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. Por lo tanto, el establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales.

Aunque el establecimiento de metas no es una tarea fácil, el proceso no sólo vale la pena, sino que ahora también es esencial en el ambiente global de las organizaciones y empresas, altamente competitivo. Entre las razones más importantes para formular metas están:

1. Las metas señalan y dirigen el comportamiento. Favorecen la claridad al centrar el esfuerzo y la atención en direcciones específicas, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones cotidianas.
2. Las metas brindan retos y estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño individual, departamental, de equipos o de la organización.
3. Las metas justifican diversas actividades y el uso de recursos para realizarlas.
4. Las metas definen la base para el diseño de la organización. Determinan, en parte, los patrones de comunicación, las relaciones de autoridad, las relaciones de poder y la división del trabajo.
5. Las metas obedecen a una función de organización.
6. Las metas reflejan lo que jefes y empleados consideran importante y, de esta forma, proporcionan una estructura para las actividades de planeación y control.

Como en las organizaciones, los individuos se ven motivados a alcanzar ciertas metas el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivadoras más importantes para influir en el desempeño de los empleados en las organizaciones.

En otras palabras, el establecimiento de metas es el proceso de desarrollar, negociar y fijar metas que representen un reto para el individuo al que se destinan. Los empleados con metas que no estén claras o que carezcan de ellas, están propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente, carecer de interés y lograr menos que aquellos cuyas metas sean precisas y planteen retos. Además, quienes tienen objetivos claros y bien definidos parecen ser más activos y

productivos; hacen las cosas a tiempo y después se dedican a otras actividades (y a otras metas).

Las metas pueden ser implícitas o explícitas, vagas o claras y bien definidas, ser impuestas por uno mismo o por otros. Cualquiera que sea su forma, las metas sirven para estructurar el tiempo y el esfuerzo de la persona.

Bases Legales

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

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

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

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 35)

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Ley Orgánica del Trabajo (1997)

Artículo 185: El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

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

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

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

CAPITULO I

Disposiciones Generales

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

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

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

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

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

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

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

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

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

Según lo planteado, se puede resumir que toda organización ya sea pública o privada, está en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro, un buen acondicionamiento físico de manera que permita un desarrollo productivo eficaz para la organización y proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la organización.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores de la dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.			
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional Calidad del ambiente de la organización que es percibida o experimentada por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento.	Tipo de Liderazgo	• Liderazgo Autocrático.	1,2
		• Liderazgo Paternalista.	3
	Comunicación	• Comunicación con el jefe.	4
		• Libertad de opinión para manifestar dudas referentes a las actividades.	5
		• Comunicación con los compañeros de trabajo.	6
	Relaciones Interpersonales	• Relación con los directivos de la organización.	7
		• Relación con los miembros de la organización.	8
	Motivación	• Sistema de recompensas.	9
		• Remuneración.	10
	Toma de Decisiones	• Participación en la toma de decisiones.	11,12
Desempeño Laboral Forma en que un trabajador ejerce sus funciones y realiza sus actividades para el logro de los objetivos propuestos dentro de una organización.	Funciones del cargo	• Adecuación de las funciones del cargo.	13
		• Capacitación sobre las funciones del cargo.	14
		• Cumplimiento de normas.	15
	Actividades asignadas	• Responsabilidad.	16
		• Horario.	17
		• Planificación de Actividades.	18
	Metas	• Logros	19
		• Cumplimiento de metas.	20

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el conjunto de estrategias o procedimientos que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos.

Tipo de Investigación

Según Arias (2006):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere. (p.24).

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, porque se dan detalles minuciosos del clima organizacional de la “Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE)” y el desempeño del personal que labora en ella. Este tipo de investigación además de tabular datos, interpreta, describe y mide; con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtiene.

Diseño de la Investigación

Arias (2006), señala que:

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

Esta investigación comprende un estudio de campo ya que está basada en la recolección de datos fieles y seguros provenientes de la realidad de donde ocurren los hechos, es decir, de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “El universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo” (p. 304).

La población a estudiar en la presente investigación, están integradas por el personal profesional administrativo, titular y contratado de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, conformado por cincuenta (50) personas.

Muestra

Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (1999) opinan que: “la muestra es en esencia, un sub-grupo de la población” (p.12). Definido el universo de estudio de manera precisa y homogénea, para la selección del sub-grupo del universo de este estudio, se utilizó un muestreo intencional estableciendo previamente como criterio incluir la totalidad de los empleados titulares y contratados de la

Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, ya que este estudio está orientado a analizar el clima organizacional y desempeño de los trabajadores de dicha dependencia. En ese contexto, la muestra estuvo integrada por 15 personas, siendo tipo censal tomando el 30% a toda la población de estudio.

Técnicas de Recolección de información

Arias (2006), define las técnicas de recolección de datos como “Las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.111). La técnica que se utilizó para recopilar la información a los trabajadores fue a través de una encuesta modalidad cuestionario en una escala tipo Lickert,

La escala Lickert consiste, en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le suministran (Hernández, Fernández y Baptista, 1999, p. 263). Esta técnica consiste en los siguientes principios:

1. Es posible estudiar las dimensiones de las actitudes a partir de un conjunto de enunciados, a los que se enfrentan los sujetos.
2. Los individuos pueden situarse en la variable actitud, desde el punto de vista más favorable al más desfavorable.
3. La valoración de los sujetos en la variable actitud no supone una distribución uniforme sobre el continuo de actitud, sino una posición favorable o desfavorable sobre el objeto estudiado.

Para analizar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores se utilizó una encuesta constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) componentes ya definidos (liderazgo, toma de decisiones, comunicación relaciones interpersonales, motivación y desempeño laboral); y que permitió recabar

información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al clima organizacional de la dirección que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 20 ítems estructurados con la escala de Lickert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (1), casi siempre (2), a veces (3), casi nunca (4) y nunca (5). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 15 trabajadores administrativos de dicha dependencia. La aplicación de la encuesta se llevo a cabo de forma personal y anónima, donde el entrevistado debía seleccionar solo una respuesta a cada pregunta.

Confiabilidad y Validez del instrumento

Un investigador puede medir una cualidad no directamente observable (por ejemplo, la inteligencia) en una población de sujetos. Para ellos se mide n variables que si son observables (por ejemplo, n respuestas a un cuestionario o un conjunto de n problemas lógicos) de cada uno de los sujetos. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes con un elevado nivel de correlación entre ella.

La validez y la confiabilidad son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos. La validez representa el grado en el que el instrumento mide la variable que se pretende estudiar, de esta manera cubre los aspectos que se aspiran evaluar a través de él; al respecto Castañeda (2002), indica que es: “La capacidad de captar, de manera significativa y con un grado de exactitud satisfactorio, las variables que se ponen a prueba...”. (p.179)

Por otra parte, implica congruencia en la manera de plantear las preguntas; en tal sentido, se calculó la validez del contenido del instrumento tomando en cuenta claramente que la medición representó los conceptos que se pretendían. Mientras que Palella y otros (2006), la define, como “La ausencia de sesgos, viene a representar la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p. 32).

La validez de los instrumentos fue dada por un grupo de expertos altamente calificados, que certificaron el aval de pertinencia, coherencia y redacción de los ítems que conformaron los instrumentos. Seleccionados los ítems y revisados bajo una cuidadosa evaluación en cuanto a pertinencia, recolección, ambigüedad y cantidad de los mismos, la validación de los mismos, estuvo a cargo de tres expertos en el área quienes validaron y realizaron sus sugerencias, a fin que se hicieran las correcciones necesarias para elaborar los instrumentos definitivos que se aplicaron a las muestras en estudio.

En cuanto a la confiabilidad, Arias (2006), afirma que:

Las preguntas claves para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición son las siguientes: ¿Se miden fenómenos o varios eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición? ¿Se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si las respuestas son afirmativas, se puede decir que el instrumento es confiable.

El método utilizado para determinar la confiabilidad fue el Coeficiente Alpha de Cronbach, este permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas. Requiere de una sola administración del instrumento de medición y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del

instrumento de medición; simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Según Tamayo y Tamayo (2003), la ecuación de este coeficiente es:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum Si^2}{S_{Total}^2} \right]$$

Donde:

α $\equiv$ Coeficiente Alpha de Cronbach

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

S_{Total}^2 = Varianza de los puntajes de cada unidad maestra

N = Total de ítems

Los criterios de decisión de la confiabilidad es presentado por Palella y otros (2006), mediante el siguiente cuadro:

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0,0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Tomado de Palella y otros (2006) (p.181)

Obtenidas las respuestas para cada ítem, se procedió al cálculo del Coeficiente de Cronbach, obteniendo como un Coeficiente Alfa de 0.85, el cual se encuentra dentro del rango de confiabilidad muy alta, lo que indica que el instrumento tiene una alta capacidad de confiabilidad es decir, el instrumento es altamente congruente.

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la investigación, la cual consistió en analizar el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, para lo cual se le aplicó un instrumento donde la información fue suministrada por la muestra representada por el 30% del personal de dicha dirección (15) trabajadores de 50 que integran la dependencia. se analizó de forma porcentual, presentándose el resultado de la misma en tablas y gráficos estadísticos que fueron diseñados a partir de la variable que se estudia: El Clima Organizacional y el desempeño laboral con sus respectivas dimensiones e indicadores, tomando como referencia la operacionalización de las variables presentada en el capítulo II.

Es importante destacar, que la interpretación se realizó a través de un análisis estadístico y porcentual estableciendo la relación indispensable entre los datos suministrados por los sujetos muestrales y la sustentación teórica que apoyó la investigación, relación que se hace tanto por las similitudes entre lo que se expresa en las diversas teorizaciones y las opiniones suministradas por la muestra, como también por las contradicciones que se evidenciaron, esta forma de interpretación permite lograr una información más detallada y minuciosa para dar respuestas a los objetivos establecidos. A continuación se presenta la información obtenida a manera de tablas y gráficos:

Tabla N° 1.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Tipos de Liderazgo.

Indicador: Liderazgo Autocrático.

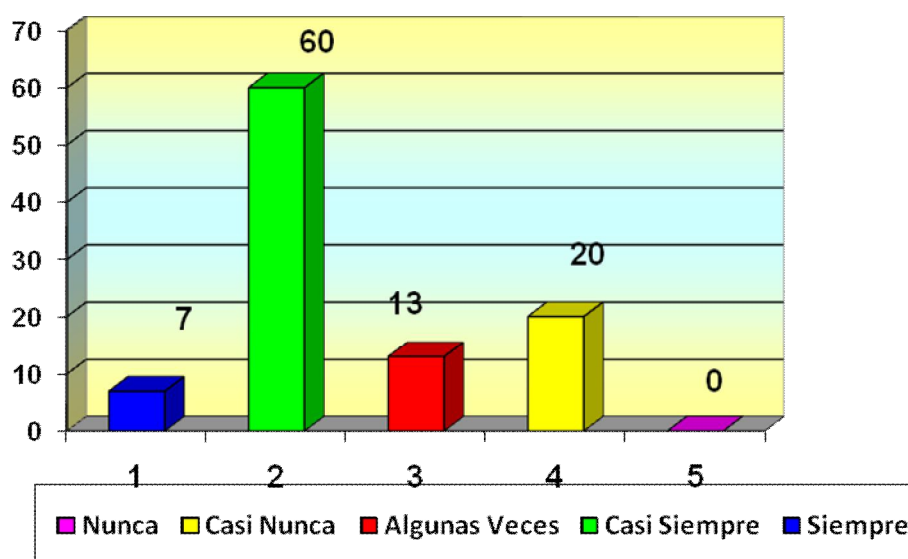
Items N° 1: Su jefe inmediato lo presiona para que se lleven a cabo las labores administrativas en la institución.

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1	1	7	9	60	2	13	3	20	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito. (2013).

Grafico N° 1

Tipos de liderazgo, distribuido según el indicador autocrático. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Según el instrumento aplicado se puede decir que el 60% del personal administrativo respondió que casi siempre su jefe inmediato lo presiona para que se lleven a cabo las labores administrativas en la institución, mientras que un 20% contestó que casi nunca, un 13% dijo algunas veces, y un 7% que siempre. Por lo tanto, se puede inferir que el personal de la dependencia se siente incomodo a la hora de realizar sus labores por no estar de acuerdo con el nivel de presión que en determinado momento pueda ejercer su jefe ante una determinada situación. Trabajar bajo presión u hostigamiento crea un ambiente laboral tenso que dificulta el buen desenvolvimiento de los trabajadores trayendo como consecuencia que no se cumplan en el tiempo establecido las metas fiadas por la dependencia.

Tabla N° 2

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Tipos de Liderazgo.

Indicador: Liderazgo Autocrático.

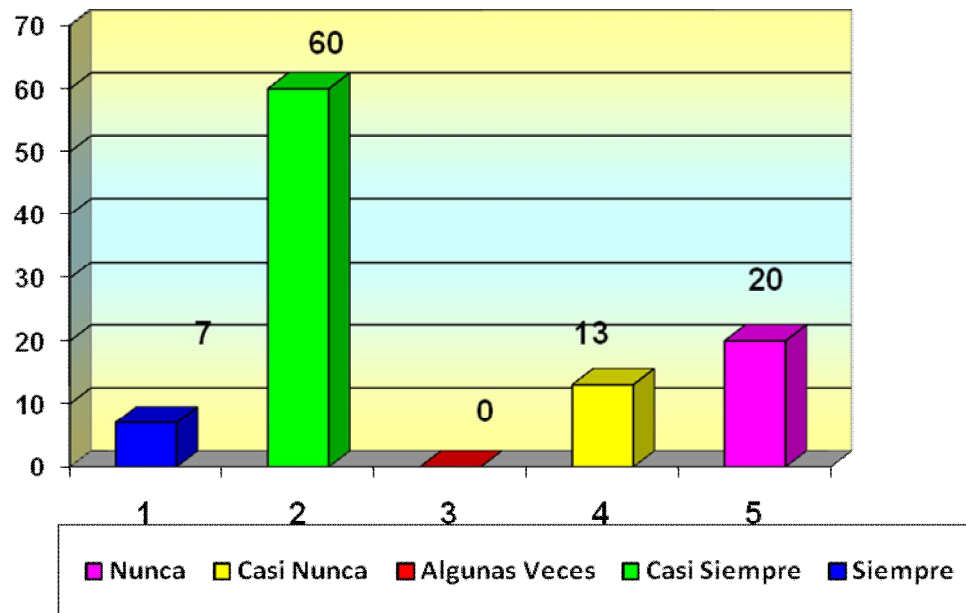
Items N° 2: Su jefe inmediato dirige del trabajo en grupo estimulando una competencia hacia el logro de una meta compartida.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
2	1	7	9	60	0	0	2	13	3	20	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 2.

Tipos de liderazgo, distribuido según el indicador autocrático. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Respecto a que si cree que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa el 47% del personal que labora en la dependencia respondió casi siempre, el 20% contestó que nunca, un 13% siempre, otro 13% casi nunca y el 7% algunas veces. Dejando en evidencia que depende de la tarea a realizar el jefe puede dirigir la actividad de manera equitativa para todos los miembros de la organización.

Tabla N° 3.

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Tipos de Liderazgo.

Indicador: Liderazgo Participativo.

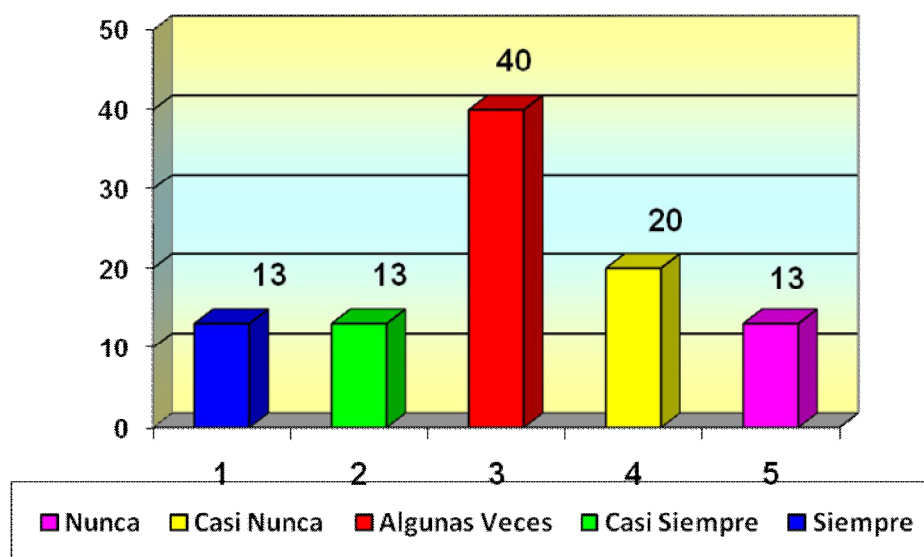
Items N° 3: El directivo o jefe inmediato demuestra interés en considerar sus propuestas para mejorar el funcionamiento de la institución.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	2	13	2	13	6	40	3	20	2	13	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 3

Tipos de liderazgo, distribuido según el indicador participativo. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: El 40% de los trabajadores que labora en la dependencia respondió algunas veces, el 20% casi nunca, 13% casi siempre, el 13% siempre y otro 13% nunca. Dejando claro que son muy pocas las veces que el jefe considera las propuestas de sus trabajadores para mejorar el funcionamiento de la misma, y de esta manera buscar la estrategia más eficaz de realizar las actividades y lograr los objetivos propuestos por la institución.

Análisis de la dimensión tipos de liderazgo

Considerando los resultados obtenidos de los ítems en la dimensión tipos de liderazgo, se puede observar que los trabajadores de la dependencia no tienen bien definido el tipo de liderazgo que existe en la dependencia. El directivo en casi siempre lo presiona para realizar sus labores, casi siempre dirige el trabajo en grupo de manera equitativa y justa para cumplir con las metas establecidas, y algunas veces demuestra interés en considerar las propuestas de los trabajadores para mejorar el funcionamiento de la misma y la autoridad final en asuntos de importancia está en sus manos. El líder aunque no asume postura de dictador, él impone sus decisiones cuando el caso lo amerita. Al respecto, Likert citado por Brunet (1999) afirman que:

El líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. Existen variaciones dentro de esta sencilla clasificación de estilos de liderazgo. Aunque escuchan opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, en última instancia, ésta es suya. Quizás estén dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión suelen ser autocráticos y benevolentes. (p. 32).

En toda organización debe prevalecer la figura del líder sea nato o simplemente formado a través de su desempeño, en ese sentido Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Indican que “El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo

para orientarlo hacia el logro de los objetivos”. (p.422). En sí, el rol de un líder es vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que las metas se cumplan. Una dirección puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

Tabla N° 4

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Comunicación.

Indicador: Comunicación con el jefe.

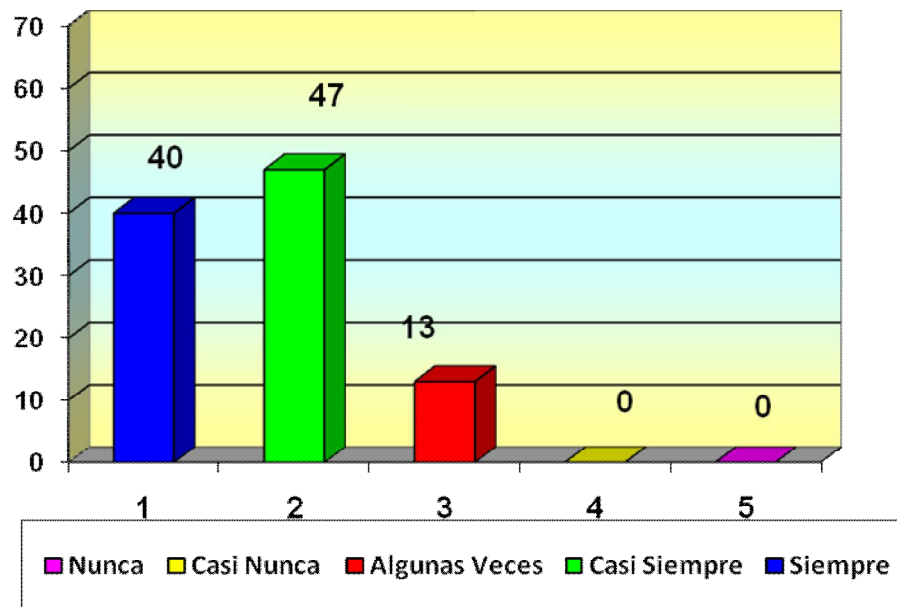
Items N° 4: Existe buena comunicación entre los directivos, jefes inmediatos y el personal de la dependencia.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
4	6	40	7	47	2	13	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 4.

**Comunicación, distribuido según el indicador comunicación con el jefe.
Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Referente a que si existen buena comunicación entre los directivos, jefes inmediatos y el personal que labora en la dependencia el 47% de los trabajadores contestó que casi siempre, el 40% siempre, y el 13% algunas veces, evidenciando así que si existe comunicación efectiva por parte de los miembros que hacen vida la institución situación que favorece el desempeño de los trabajadores para el logro de los objetivos.

Tabla N° 5

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Comunicación.

Indicador: Libertad de opinión.

Items N° 5: Ha manifestado errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de sus actividades administrativas.

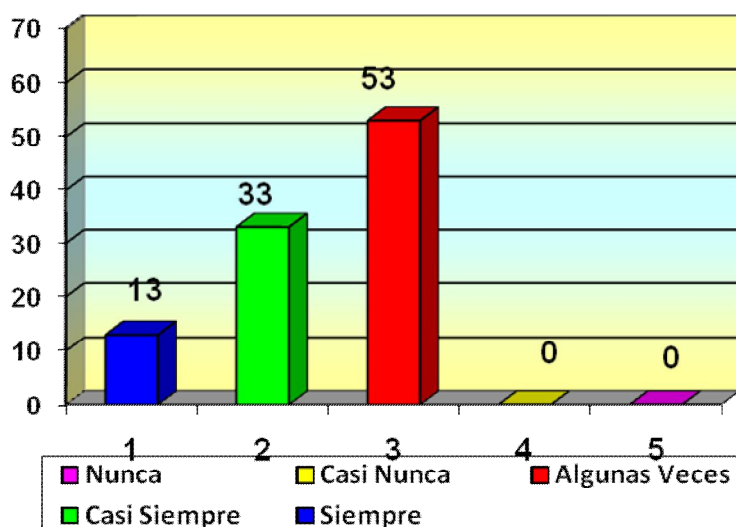
Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	2	13	5	33	8	53	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 5

Comunicación, distribuido según el indicador libertad de opinión.

Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: El 53% del personal administrativo respondió que algunas veces ha puesto de manifiesto errores dudas o dificultades que se les han presentado en el desarrollo de sus labores dentro de la dependencia, un 33% contestó casi siempre, y el 13% siempre, lo que trae como consecuencia que en ocasiones el trabajador presente fallas a la hora de realizar su trabajo debido a la falta de conocimiento sobre los procedimientos administrativos que se deben llevar a cabo para la ejecución de las labores en la dependencia.

Tabla N° 6

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Comunicación.

Indicador: Comunicación con los compañeros de trabajo.

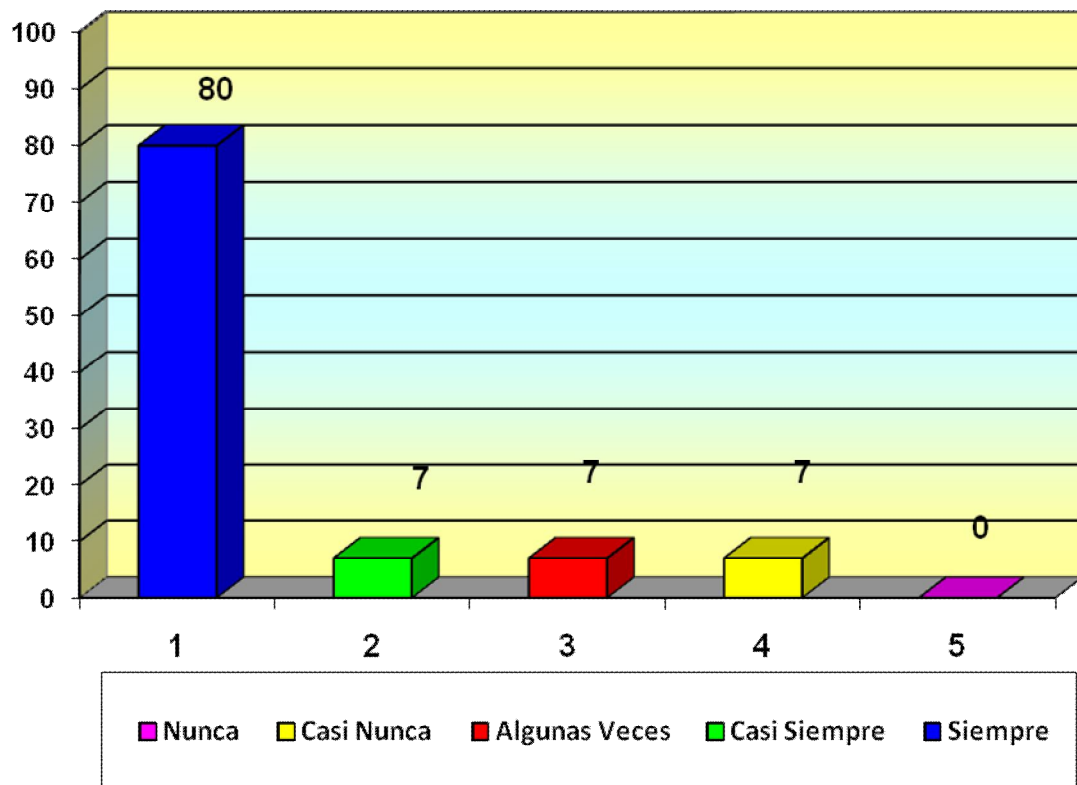
Items N° 6: La comunicación existente entre sus compañeros es adecuada.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	12	80	1	7	1	7	1	7	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 6

Comunicación, distribuido según el indicador comunicación con los compañeros de trabajo. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: De acuerdo a que si la comunicación existente entre los compañeros de trabajo es adecuada el 84% del personal respondió siempre, el 7% casi siempre, otro el 7% algunas veces y otro 7% casi nunca, lo que significa que si existe buena interrelación entre los miembros de la dependencia lo que beneficia el trabajo en equipo y el logro de los objetivos propuestos por la misma.

Análisis de la dimensión comunicación:

Haciendo referencia a la dimensión comunicación y referente a las respuestas del personal de la dependencia se puede observar que, existe en ocasiones buena comunicación entre los directivos y el personal a cargo, en algunas ocasiones han manifestado dudas que se han presentado en el desarrollo de las actividades asignadas sin obtener una respuesta por parte del jefe, por lo que la comunicación no fluye de la manera correcta interfiriendo así en el desenvolvimiento de sus trabajadores ya que, por no poseer la información correcta se cometen errores que ponen en juego y en peligro a la dependencia.

En este sentido, Chiavenato, I. (2000). Afirma que: La comunicación es el factor que facilita las relaciones interpersonales en una organización e implica la transferencia de información y significado de una persona a otra. (p.87). Por su parte, Davis y Wheter (1995) “Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral” (p.120). En este orden de ideas, se puede deducir que una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de una institución. En fin, a través de una comunicación eficaz, se puede construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización.

Tabla N° 7

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Relaciones Interpersonales.

Indicador: Relación con los directivos de la organización.

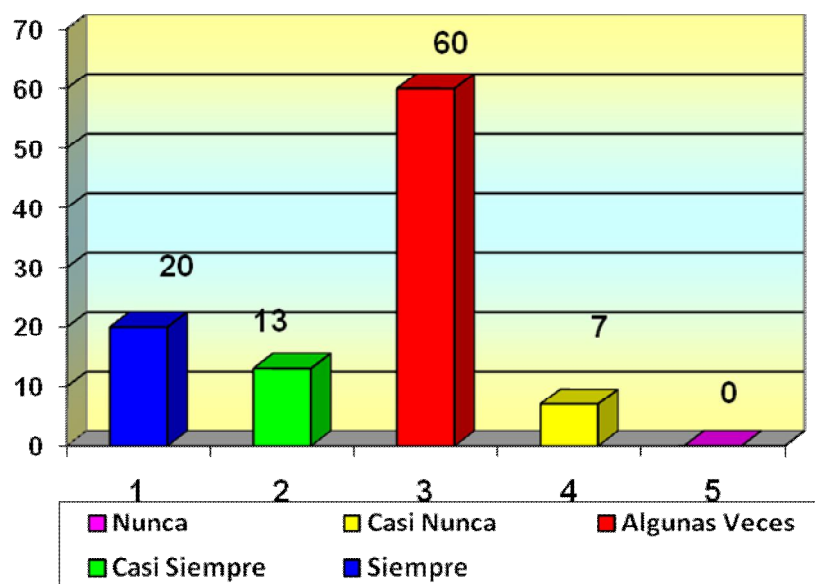
Items N° 7: Su jefe inmediato le brinda apoyo o estímulo en la realización de sus actividades.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	3	20	2	13	9	60	1	7	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 7

Relaciones Interpersonales, distribuido según el indicador relación con los directivos de la organización. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: De acuerdo al planteamiento el 60% del personal que integra la institución respondió que algunas veces se le brinda apoyo o estímulo en la realización de sus actividades por parte de su jefe inmediato, un 20% siempre, el 13% casi siempre, y el 7% casi nunca, lo que deja en evidencia la falta de motivación

que recibe el personal de parte de quienes lideran la dependencia, trayendo como consecuencia que no se realicen con eficacia y eficiencia las labores administrativas de la misma.

Tabla N° 8

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Relaciones Interpersonales.

Indicador: Relación con los miembros de la organización.

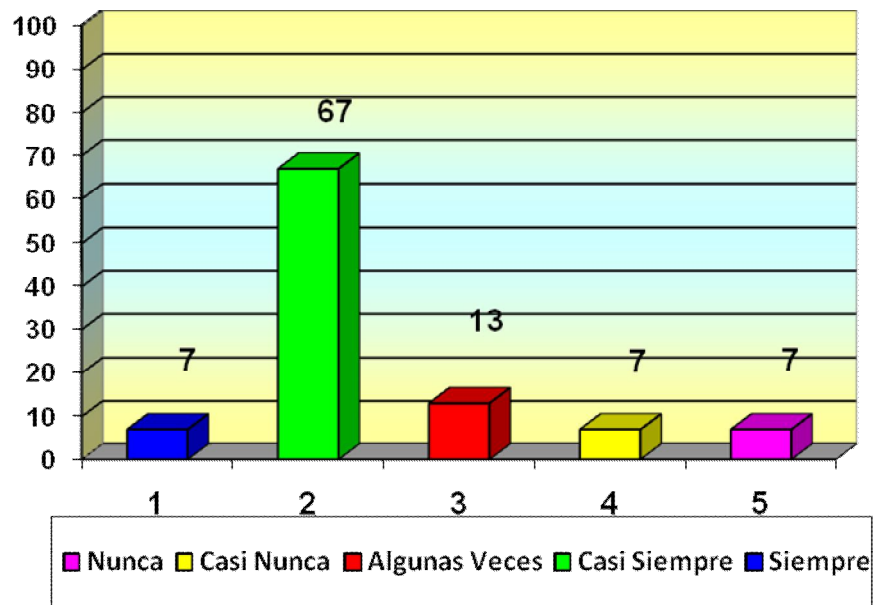
Items N° 8: Existen buenas relaciones personales entre los trabajadores de la institución.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	1	7	10	67	2	13	1	7	1	7	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 8

Relaciones Interpersonales, distribuido según el indicador relación con los miembros de la organización. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Referente a que si considera que existen buenas relaciones entre los trabajadores el 67% del personal administrativo contestó casi siempre, el 13% algunas veces, el 7% casi siempre, el 7% siempre y el 7% nunca, dejando en evidencia que la mayor parte de los trabajadores consideran que existe un ambiente de trabajo armónico dado que las relaciones con sus compañeros son las más adecuadas favoreciendo así el trabajo en grupo y el cumplimiento con las tareas administrativas.

Análisis de la dimensión relaciones interpersonales

De acuerdo a lo anteriormente evaluado a través de las respuestas del personal de la dependencia, se puede inferir que existe apoyo en ocasiones por parte del jefe inmediato a la hora de realizar las tareas administrativas, así como una buena relación entre la mayoría de los compañeros de trabajo. Aunque el personal tiene un nivel de motivación bajo su desempeño laboral es alto ya que cuenta con el estímulo de sus compañeros existe compañerismo y cooperación, dejando en evidencia que el personal es eficiente y productivo, por lo tanto, se esfuerza para mejorar la calidad de su trabajo cumpliendo con los compromisos que se le exige.

Zaldivar, (2007). Señala que, “Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla”. (p. 01). Uno de los factores que más influye en el desarrollo eficiente de la institución es la calidad de las relaciones interpersonales de sus trabajadores, para ello se debe dar una conexión positiva entre empleados y superior-empleados.

En toda organización las relaciones interpersonales son de suma importancia y referente a esto Chiavenato, I. (2000). Señala que para ello se debe tomar en cuenta que: “Las relaciones interpersonales van a variar de un miembro a otro ya que cada uno tiene una forma de ver a la organización”. (p.113). De ahí se puede resaltar que para que las relaciones laborales sean efectivas, el directivo debe tratar a sus empleados de manera justa y asignar las labores de manera equitativa y a la vez propiciar un ambiente de trabajo donde se puedan desarrollar como persona y llevar a cabo las actividades propuestas.

Tabla N° 9

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Motivación.

Indicador: Sistema de Recompensas.

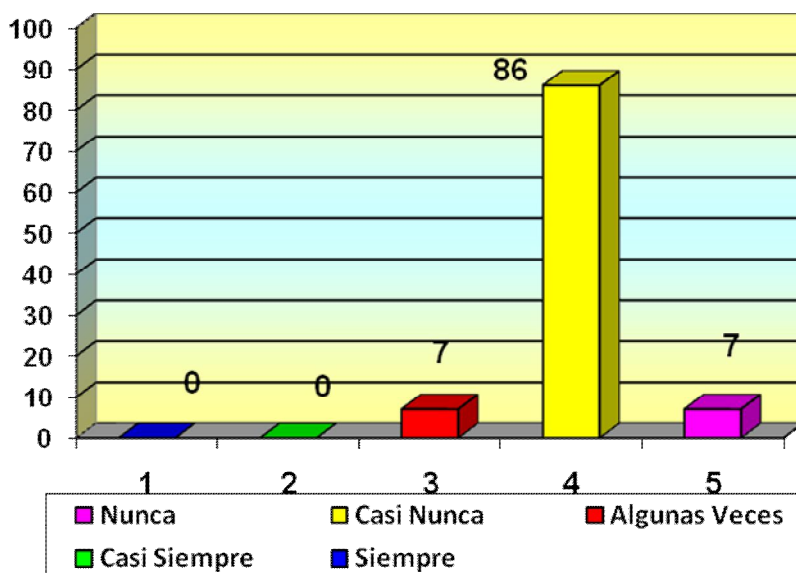
Items N° 9: Recibe incentivos para reconocer el rendimiento de sus actividades administrativas.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	0	0	0	0	1	7	13	86	1	7	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 9

Motivación, distribuido según el indicador sistema de recompensas. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: El 86% de los trabajadores hizo énfasis que casi nunca recibe incentivos para reconocer el rendimiento de sus labores administrativas, el 7% algunas veces, y el 7% nunca, demostrando así que no existe estímulo alguno por parte de los líderes de la dependencia que inciten al trabajador y los motiven a realizar su trabajo de manera más eficaz.

Tabla N° 10

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Motivación.

Indicador: Remuneración.

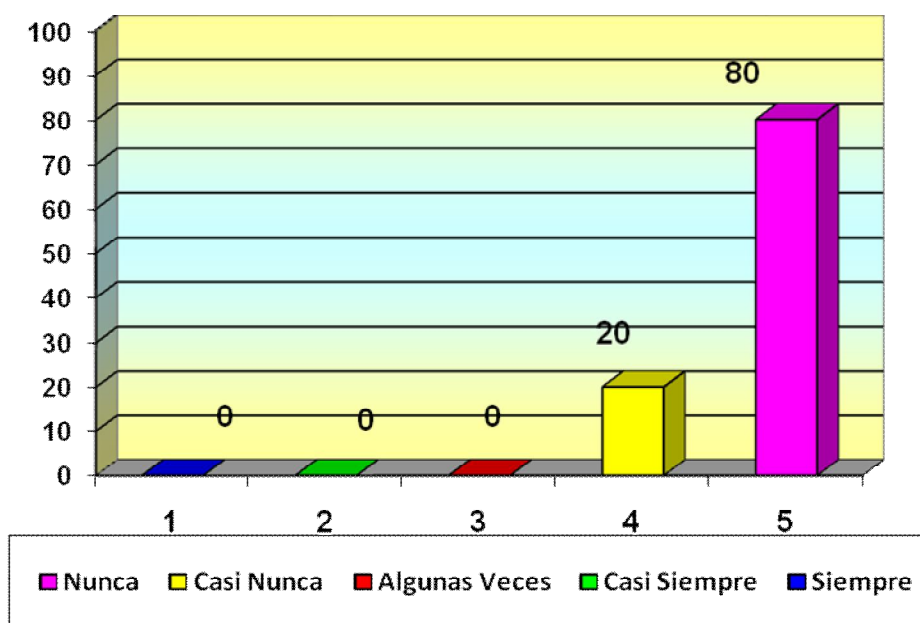
Items N° 10: Es adecuada la remuneración que recibe por el trabajo ejercido.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	0	0	0	0	0	0	3	20	12	80	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 10.

Motivación, distribuido según el indicador remuneración. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Referente a que si es adecuada la remuneración por el trabajo ejercido el 80% del personal respondió nunca y el 20% casi nunca, evidenciando así que los trabajadores sienten que el sueldo no está acorde con el servicio que prestan y no existe motivación por parte de la institución en cuanto a remuneración se refiere. El reconocimiento monetario es de vital importancia como elemento de motivación, ya que a través de él se puede mejorar el compromiso de los trabajadores hacia el trabajo establecido por la dependencia.

Análisis de la dimensión motivación

Los resultados según las respuestas del personal encuestado expresan una tendencia al no reconocer las labores administrativas ejercidas por el personal, por lo tanto, el personal se encuentra desmotivado por la falta de incentivos y no se sienten satisfechos con la remuneración recibida, pero a pesar de esa situación los trabajadores se esfuerzan por realizar su trabajo de la mejor manera para así cumplir con las metas de la dependencia. Al respecto Chiavenato (2002) afirma que:

Quando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación, ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc.... hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característico de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelga de sindicatos, etc. (p.119).

Por otra parte, Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Señalan que: “La motivación son todos aquellos procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.192). Por esta razón, en las organizaciones la motivación debe partir de las ganas que posea cada uno de sus miembros para realizar sus labores.

Por lo tanto, la motivación ejerce una gran influencia dentro del clima organizacional, por ser un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole, sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos de la dependencia.

Tabla N° 11

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Toma de decisiones.

Indicador: Participación en la toma de decisiones.

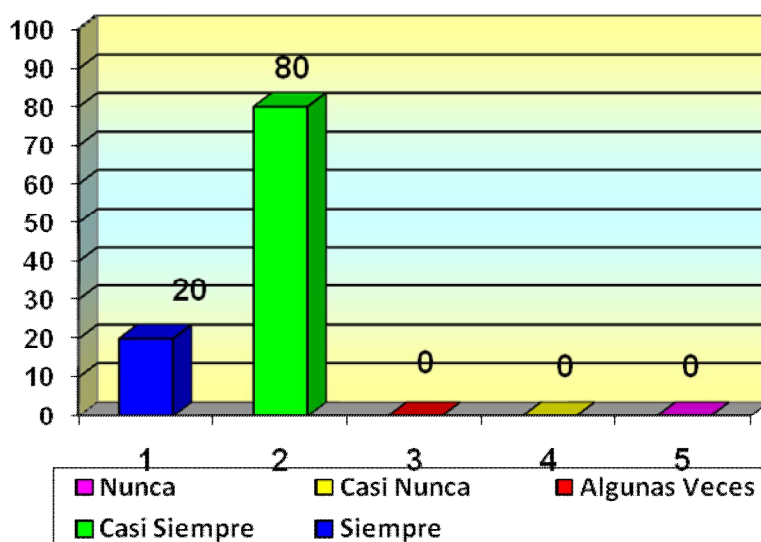
Items N° 10: Su jefe inmediato es quien tiene autoridad para tomar decisiones en la institución.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	3	20	12	80	0	0	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC, Chiquito (2013).

Grafico N° 11.

Toma de Decisiones, distribuido según el indicador participación en la toma de decisiones. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Tabla N° 12

Variable: Clima Organizacional.

Dimensión: Toma de decisiones.

Indicador: Participación en la toma de decisiones.

Items N° 12: Todos participan en la toma de decisiones.

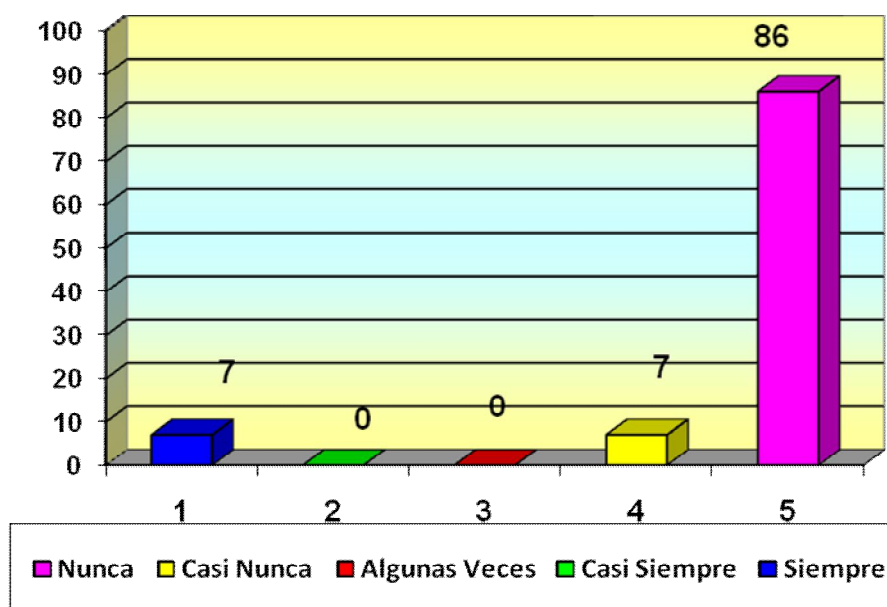
Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	1	7	0	0	0	0	1	7	13	86	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.

Chiquito (2013).

Grafico N° 12

Toma de Decisiones, distribuido según el indicador participación en la toma de decisiones. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.
Chiquito (2013).

Interpretación: Según el planteamiento el 86% del personal contestó que nunca participan en la toma de decisiones dentro de la dependencia, el 7% casi nunca, y el 7% respondió siempre, dejando en evidencia que no es frecuente la participación del personal y que en ocasiones no se sienten satisfechos por las decisiones tomadas.

Análisis de la dimensión Toma de decisiones

De acuerdo a la dimensión toma de decisiones, de las respuestas suministradas por el personal de la dirección, se obtuvo como resultado que su jefe inmediato es quien tiene la autoridad de tomar las decisiones institucionales, así como en muy pocas ocasiones se les permite participar en la toma de decisiones dentro de la dependencia. Todo esto influye directamente en la identificación de los trabajadores en la dependencia, ya que la mayoría de las veces son los líderes quienes tratan de controlar la mayor parte de las decisiones sin la información y consulta del personal, deduciendo de esta manera que, los objetivos organizacionales se imponen, por lo que el proceso de toma de decisiones influye muy poco en los trabajadores.

En este sentido, Certos, (2001). Indica que “La toma de decisiones no es más que una selección hecha entre dos o más opciones disponibles y en la cual tanto el gerente como el personal deben intervenir por igual en las decisiones planteadas por la organización”. (p.144). a su vez, Guizar R. (2004) define que:

La toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no solo de la naturaleza de esta sino también el proceso mediante el cual se haya llegado a la misma. Para llegar a tomar cualquier decisión es necesario que el grupo este bien dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ellos mejorar la calidad de la solución elegida”. (p.161).

La toma de decisiones es la fuerza que rige a una determinada organización y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende gran parte del éxito de cualquier dependencia y por ende el desarrollo de un ambiente laboral armónico.

Tabla N° 13

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Funciones del cargo.

Indicador: Adecuación a las funciones del cargo.

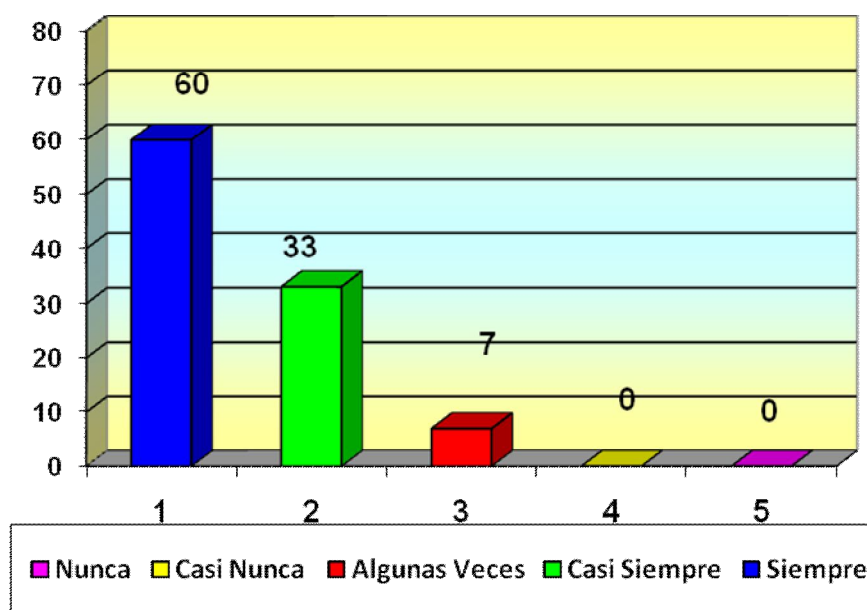
Items N° 12: Las funciones que realiza se adecuan al cargo que desempeña.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	9	60	5	33	1	7	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 13

Funciones del cargo, distribuido según el indicador adecuación de las funciones del cargo. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: El 60% de los trabajadores respondió que siempre las funciones que realiza se adecuan al cargo que desempeñan, el 33% casi siempre, y el 13% algunas veces, 16%. Dejando claro cada trabajador tiene conocimiento preciso de las actividades a realizar y de las responsabilidades que tiene a su cargo dentro de la dependencia.

Tabla N° 14

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Funciones del cargo.

Indicador: Capacitación acorde a las funciones del cargo.

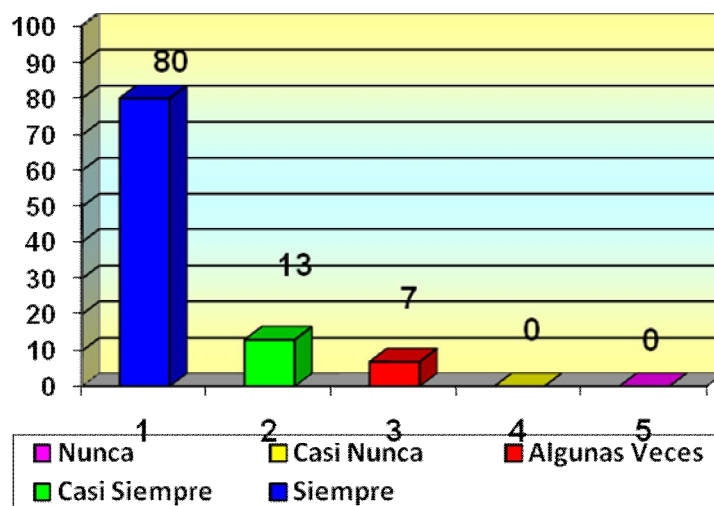
Items N° 14: Sus conocimientos y capacidades están ajustados a los requerimientos de las funciones del cargo que ocupa.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	12	80	2	13	1	7	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.
Chiquito (2013).

Grafico N° 14

Funciones del cargo, distribuido según el indicador capacitación acorde a las funciones del cargo. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.
Chiquito (2013).

Tabla N° 15

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Funciones del cargo.

Indicador: Cumplimiento de normas de acuerdo a las funciones.

Items N° 15: Cumple con las normas internas establecidas en el ejercicio de sus funciones administrativas.

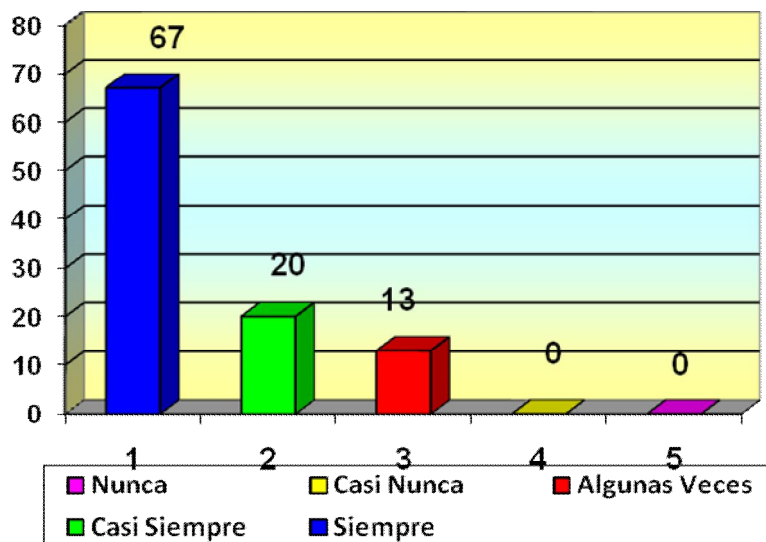
Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	10	67	3	20	2	13	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.

Chiquito (2013).

Grafico N° 15

Funciones del cargo, distribuido según el indicador cumplimiento de normas de acuerdo a las funciones. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: De acuerdo a que si se cumple con las normas establecidas en el ejercicio de sus funciones el 67% del personal respondió siempre, el 20% casi siempre y el 13% algunas veces, lo que significa que si tienen conocimiento acerca de las normas establecidas por la institución para ejercer las funciones y por ende realizar las actividades administrativas

Análisis de la Dimensión Funciones del cargo

Considerando los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, cuenta con un personal profesional altamente capacitado para ejercer las funciones de cada uno de los departamentos de dicha dependencia, manifiestan cumplir con las normas establecidas para llevar a cabo los procesos administrativos y realizan sus actividades con responsabilidad y compromiso, lo que lleva a deducir que el personal hace todo lo posible por realizar sus labores de manera eficaz y eficiente y cumplir con los objetivos propuestos por la dependencia.

Referente a lo antes expuesto Sánchez (2007), señala que:

Diseñar y dar a conocer la estructura de la organización y la descripción de los cargos, permite determinar qué tareas hay que hacer, quién va a realizarlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones, esto para darle viabilidad y rapidez a los procesos productivos, para que de una forma u otra, cada persona cumpla cabalmente con los objetivos planificados. (p. 21).

Por otra parte, la capacitación del personal es de suma importancia para las organizaciones ya que a través de ellas se logran actualizar sobre los procedimientos

innovadores que benefician el cumplimiento de las metas de la organización y permiten al trabajador crear estrategias para realizar sus actividades de manera más rápida y eficiente, todo esto bajo el cumplimiento de las normas establecidas para cada procedimiento administrativo y de esta forma lograr las metas que le han sido asignadas de acuerdo a las funciones que desempeña en la dependencia.

Tabla N° 16

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Actividades asignadas.

Indicador: Responsabilidad.

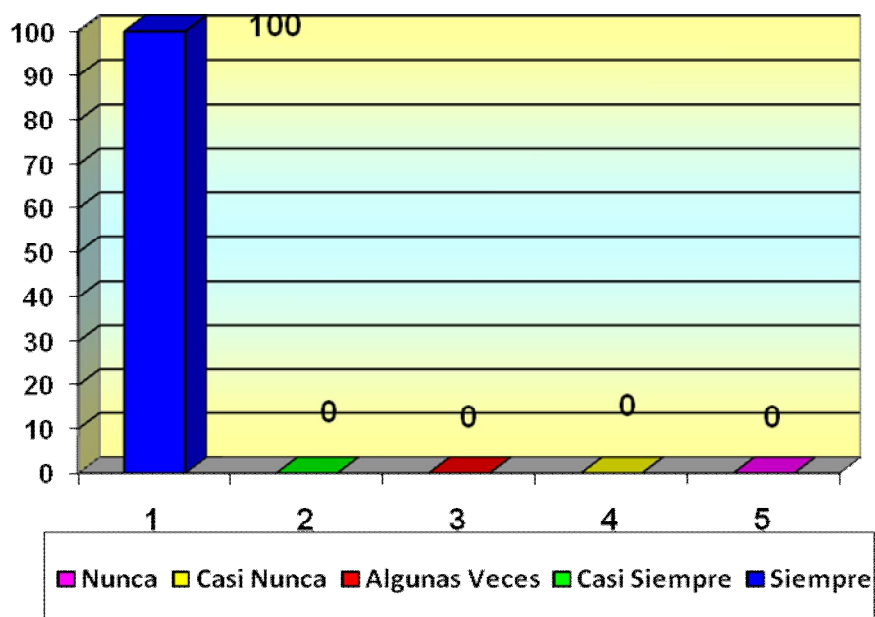
Items N° 16: Desempeña de manera responsable todas las actividades que tiene a su cargo.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 16

**Actividades asignadas, distribuido según el indicador responsabilidad.
Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.**



**Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la
DIGAE-UC. Chiquito (2013).**

Interpretación: El 100% del personal que labora en la dependencia respondió que siempre desempeña de manera responsable todas las actividades que tiene a su cargo, lo que significa que los trabajadores realizan sus actividades para cumplir con los objetivos propuestos por la misma.

Tabla N° 17

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Actividades asignadas.

Indicador: Horario.

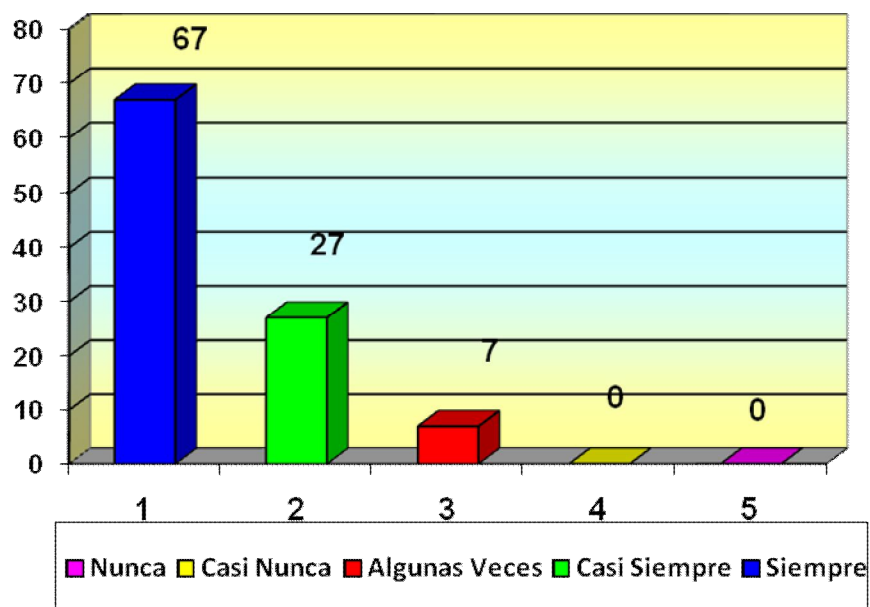
Items N° 16: Realiza todas sus actividades en el horario previsto.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
17	10	67	4	27	1	7	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 17

Actividades asignadas, distribuido según el indicador horario. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: De acuerdo al planteamiento el 67% del personal respondió que siempre realiza sus actividades en el horario previsto, el 27% contesto casi siempre y el 7% algunas veces, lo que deja en evidencia que los trabajadores en su mayoría cumplen con su horario de trabajo y con las actividades asignadas diariamente en la dependencia.

Tabla N° 18

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Actividades asignadas.

Indicador: Destrezas.

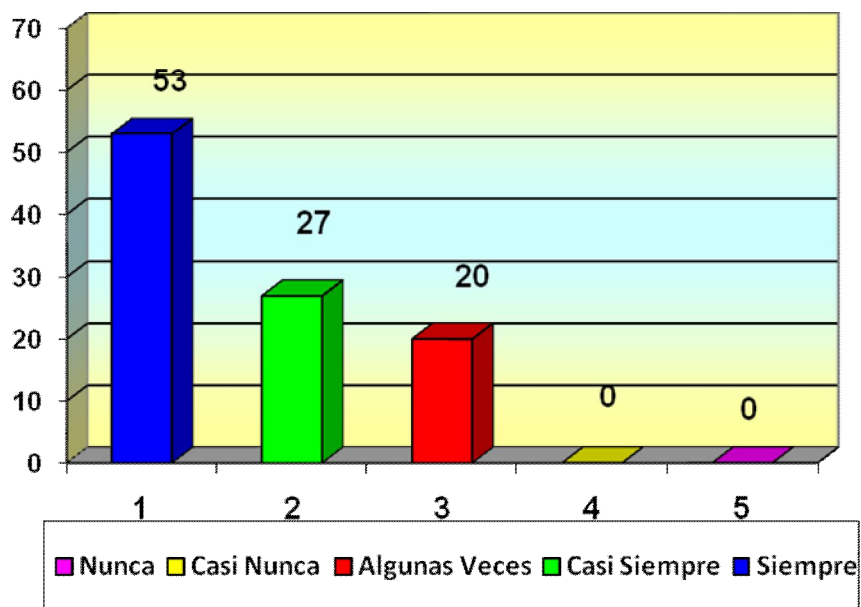
Items N° 18: Planifica la realización de sus actividades.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	8	53	4	27	3	20	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Grafico N° 18

Actividades asignadas, distribuido según el indicador destrezas. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: Al hacer referencia al planteamiento el 67% del personal respondió que siempre, el 27% casi siempre, y el 7% algunas veces, lo que indica que los trabajadores si realizan planificación para la ejecución de sus actividades lo que beneficia el cumplir con las funciones del cargo que desempeñan y con los objetivos de la institución.

Análisis de la Dimensión actividades asignadas

Haciendo referencia a las respuestas del personal de la dependencia se observa que existe un personal que se siente comprometido con la institución y que asume su

labor con compromiso y responsabilidad, tiene capacidad para planificar sus actividades y realizarlas de acuerdo a lo que considera primordial y así ejecutarlas en el tiempo previsto y cumplir con los objetivos que le fueron signados dependiendo del cargo que cada uno de ellos ocupa.

En tal sentido, las funciones inherentes a un cargo, incluye el cumplimiento del horario de trabajo, como factor importante en las organizaciones, ya que de lo contrario, no solo aumenta la recarga de trabajo, sino, el no cumplimiento de los objetivos previstos en las planificaciones como lo expresa Diez (2003).

Por otra parte, los planes tienen como fin primeramente que la organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados, también para que los miembros de la organización, desarrollen sus actividades de manera congruente con los objetivos y procedimientos seleccionados, y por último a través de los planes pueden ser controlados los avances de los objetivos y medidos, para poder aplicar alguna alternativa correctiva en el caso de ser necesario.

Tabla N° 19

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Logros Alcanzados.

Indicador: Logros.

Items N° 19: Su desempeño en el cargo contribuye al cumplimiento de las metas de la institución.

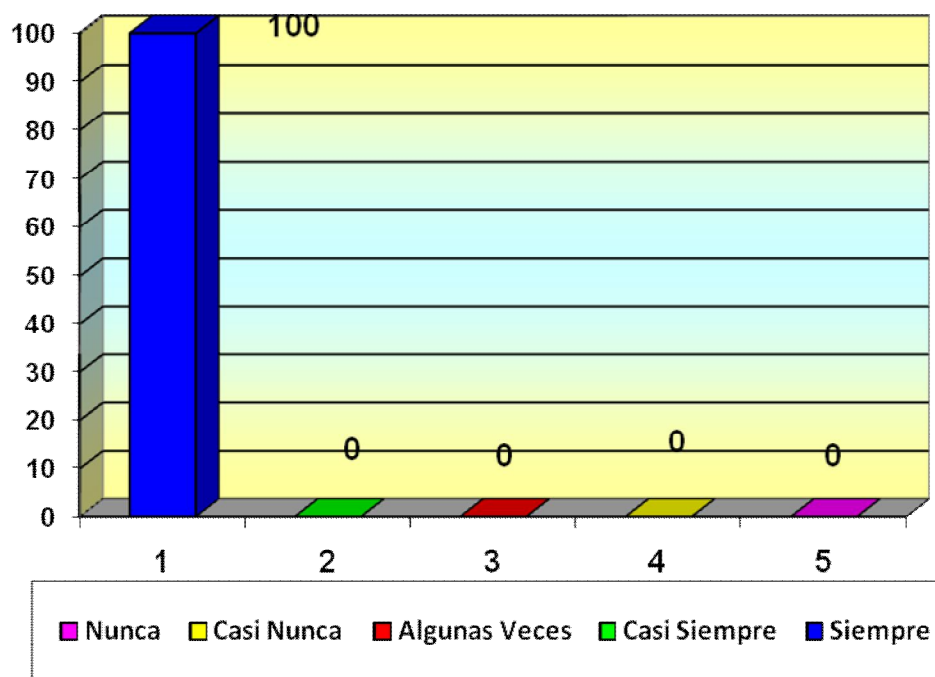
Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.

Chiquito (2013).

Grafico N° 19

Logros alcanzados, distribuido según el indicador logros. Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: El 100% del personal que integra la institución contestó siempre, por lo tanto es notorio que el personal considera que su desempeño contribuye al cumplimiento de las metas de la institución dejando en evidencia que su labor es de suma importancia para la misma y que sin ellos no se cumplirían las metas propuestas.

Tabla N° 20

Variable: Desempeño laboral.

Dimensión: Logros Alcanzados.

Indicador: Cumplimiento de metas.

Items N° 20: Se cumplen las metas establecidas en la institución.

Items	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	12	80	0	0	3	20	0	0	0	0	15	100

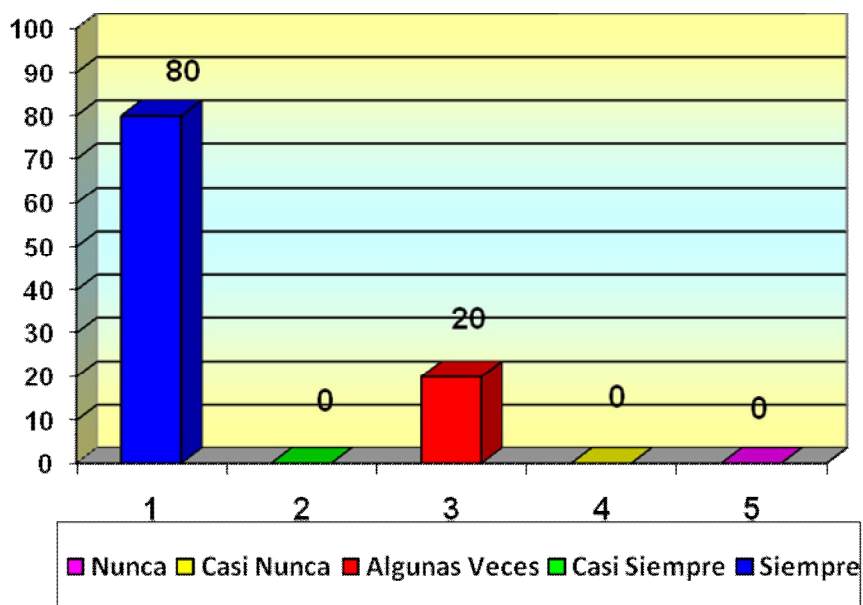
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC.

Chiquito (2013).

Grafico N° 20

Logros alcanzados, distribuido según el indicador cumplimiento de metas.

Frecuencias presentadas en porcentajes. DIGAE-UC. 2013.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la DIGAE-UC. Chiquito (2013).

Interpretación: De acuerdo al planteamiento el 80% del personal de la dependencia respondió que siempre se cumplen las metas establecidas, y el 20% contestó que algunas veces, lo que demuestra que los miembros de los trabajadores hace todo el esfuerzo por realizar su trabajo sin tomar en cuenta el ambiente laboral a fin de enriquecer a la dependencia a la cual pertenecen y cumplir con los objetivos de la misma.

Análisis de la Dimensión Logros alcanzados:

De acuerdo a los datos arrojados por el personal de la dependencia en estudio se puede observar que el cada uno de los miembros tiene claro que su desempeño en influye directamente en el logro de los objetivos planteados por la dirección. Las metas son consecuencias futuras (resultados) que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar.

Por lo tanto, el establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales. Como en las organizaciones, los individuos se ven motivados a alcanzar ciertas metas el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivadoras más importantes para influir en el desempeño de los empleados en las organizaciones.

CONCLUSIONES

El análisis realizado a los 20 ítems de la encuesta realizada a los 15 trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo permitió demostrar la relación que existe entre los componentes del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en sus labores administrativas, todo esto bajo la consideración del estudio de los tipos de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación y desempeño laboral.

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación que tuvo como propósito analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo, partiendo de la información recolectada se puede concluir:

Dentro de la investigación la variable clima organizacional abarca el objetivo n- 1 referido a diagnosticar el clima organizacional de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo se pudo observar que todas las dimensiones en estudio ejercen influencia tanto negativa como positiva en cada uno de los miembros de la dependencia. Sin embargo, la dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE), posee un personal comprometido que asume sus funciones con responsabilidad y compromiso con la dependencia para el cumplimiento de sus objetivos:

- Se evidencia que existe conocimiento de las normas y/o procedimientos de los procesos administrativos.
- Con relación al liderazgo se pudo evidenciar que muchos de los trabajadores no tienen definido el tipo de liderazgo ejercido por los directivos y/o superiores de la

dependencia, por lo tanto, existen debilidades en el liderazgo ya que, muchos de los que hacen vida en ella no están seguros de quien es el líder.

- Muy pocas veces se toma en cuenta las opiniones o sugerencias dadas por el personal a la hora de tomar decisiones, y en algunas ocasiones no se le brinda apoyo por parte del directivo en la realización de las actividades administrativas. El proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos y/o superiores de la misma. Las decisiones son tomadas de manera arbitraria trayendo como consecuencia que el personal se sienta desmotivado a la hora de ejercer sus actividades.
- Los procesos de comunicación entre los directivos y el personal aunque sí se dan en algunas ocasiones son muy escasos y existen vías informales de comunicación. La comunicación afecta directamente el resultado del trabajo ejercido por el personal lo que hace que las metas de la organización no se cumplan en el tiempo previsto.
- Existe relación armoniosa entre los trabajadores de la dependencia en la mayoría de las ocasiones, y el personal realiza las labores administrativas de la mejor manera posible para cumplir con las metas planteadas.
- Existe poca motivación e incentivos laborales, por lo tanto los trabajadores no se sienten satisfechos con la remuneración recibida, siendo esto indispensable para cubrir sus necesidades económicas. Pero a pesar de todo, los trabajadores tratan en lo posible de cumplir con sus actividades programadas para el logro de los objetivos.

En relación al objetivo n-2 describir el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la universidad de Carabobo.

Se pudo evidenciar que: el personal está capacitado para realizar las actividades que tienen a su cargo y que sus funciones son acordes al cargo que desempeñan, hacen todo lo posible por realizar sus actividades en el tiempo previsto para cumplir con las metas de la dirección y ejecutan sus labores con responsabilidad y alto sentido de compromiso siguiendo las normas establecidas para cada procedimiento administrativo.

En el objetivo n-3 explicar la importancia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE), se puede concluir que: el clima organizacional es importante ya que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de quienes en ella participan. La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Dentro del clima de una organización se pueden ver reflejadas las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma; es por esto que es tan importante analizar el clima para que de esta manera puedan ejercer control y administrar lo más eficazmente a la organización. Por lo tanto, los directivos de cualquier organización, en este caso de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo deben estar en capacidad de identificar el clima organizacional que se encuentra dentro de ella; para que así, de esta forma lograr

obtener un clima estable que favorezca tanto a la productividad como a los miembros de la misma.

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.

RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones y hallazgos que arroja la investigación, la investigadora se permite plantear las siguientes recomendaciones a la Dirección de Recursos Humanos:

- Iniciar programas o acciones que motiven al trabajador para modelar las acciones o comportamientos en el mejor desempeño de la realización de sus labores.
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos no remunerativos con el fin de que se sientan motivados.
- Implementar programas de evaluación de desempeño que permitan analizar cómo los trabajadores realizan sus funciones dentro de la dependencia.
- Desarrollar o implementar programas de capacitación y/o adiestramiento que le permitan al trabajador lograr un óptimo desempeño en sus funciones.
- Crear mecanismos de participación considerando las opiniones de los trabajadores, dando apoyo abierto a las ideas de los trabajadores, con el fin de hacerlos partícipes en la toma de decisiones.
- Los directivos y/o superiores deben analizar los patrones de liderazgo que le permitirán juntos llevar a cabo los procedimientos administrativos de manera exitosa.

Si se consideran todas estas recomendaciones, se puede mejorar en gran medida el clima organizacional de la dependencia y los trabajadores pueden desempeñar sus

labores con la mayor disposición posible para así lograr el ambiente de confianza y armonía deseado por todos los miembros de la organización. De esta manera, el trabajo oportuno y en conjunto brindará óptimos resultados a corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. (2008). **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias**. 2ª Edición. Granica. Buenos Aires.

Álvarez, G. (1992). *El Constructo. Clima Organizacional. Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Amoros, E. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Lambayeque. :USAT.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ª Edición. Editorial Episteme. Caracas.

Arias, G. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México.

Ayon, E. (2006). **Importancia de la Comunicación en las Organizaciones**. Un Sistema de Comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre Extraído el 13 de junio 2012. Desde <http://génesis.vag.mx/revistas/escholarum/artículos/negocios/organizacional.cfm>.

Balestrini, M. (1997). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Bennis, W. (2000). **Los Ingredientes Básicos de un buen Liderazgo**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano. México.

Bennis, W. (2000). **Como llegar a ser Lideres**. 4ª Edición. Reimpresión. Colombia.

- Boland, L. Carro, F. Stancatti, M. Giasmo, Y. y Banchieri, L. (2007). **Funciones de la Administración**. Teoría y Práctica. Universidad Nacional del Sur.
- Brunet, L. (1992). **Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y consecuencias**. Editorial Trillas. México.
- Bustos, P. (2004). **Clima Organizacional**. Extraído el 24 de Junio 2012. Desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Castañeda, J. (2002). **Metodología de Investigación**. 1ª Edición. McGraw-Hill.
- Certos, S. (2001). **Administración Moderna**. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (1993). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mac Graw Hill. Sao Paulo, Brasil.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. 4ª Edición. Editorial Mac Graw-Hill. Mexico.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. 6ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de los Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones**. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Chiavenato, I. (2008). **Gestión del Talento Humano**. 3ra Edición. McGraw-Hill. Ciudad de México.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36860, Diciembre 30, 1999.
- Daft, R. (2004). **Administración**. México. Cengage Learning Editores. 6ta. Edición.
- Daft, R. (2005). **Teoría y Diseño Organizacional**. Octava Edición. International Thompson. México.
- Davis K. y Wherter (1995). **Administración del personal y Recursos Humanos**. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Davis y Newstrom. (1999). **Comportamiento Humanos en el Trabajo**. Octava Edición. Editorial Mac Graw Hill Internacional de México.
- Delgado, S. y Ena, B. (2005). **Recursos Humanos**. 2ª Edición. Thompson Paraninfo. Madrid.
- Diez, E. (2003). **La Cultura Corporativa**. [Artículo en línea]. Disponible en:
- Florio, E. (2009). **Factores del Clima Organizacional Relacionados con el Desempeño Docente de la Unidad Educativa “San Marcos de León”, Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo de grado de maestría. Dirección de Asuntos de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo.

Gellerman, S. (1998), **Gerencia por Motivación**. 3ª Edición. Editorial Maristas Mexico..

Gómez, J. (1999). **Recursos Humanos, Fundamentos del Comportamiento Humano de la Empresa**. Madrid: Encuentro.

Goncalves, A. (1999). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Extraído el 3 de Julio 2012 Desde: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

Goncalves, A. (2002). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Disponible en: www.qualidade.org/articles/dec97/htm

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Decima Edición. Thompson. Ciudad de México.

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición. Editorial Mac Graw Hill Interamericana. México.

Keith D., y John W. Newstrom (1995). **Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. Octava Edicion. (Tercera edición en español). Mac Graw Hill Interamericana de Mexico. S.A de C.V 1995.

Kuder, H. (2007). **Evaluación del Clima Organizacional en el Departamento de Estudios Clínicos de la Escuela de Bioanálisis. Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela**. Trabajo de grado de maestría. Dirección de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo.

Llaneza, F. (2006). **Ergonomía y Psicosociología Aplicada: Manual para la Formación del Especialista**. 7ª Edición. Valladolid: Lex nova.

Márquez Pérez. (2001). **Satisfacción Laboral**. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com>

Martínez, M. (2003). **La Gestión empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores**. Madrid: Díaz de Santos. México D.F.

Muñiz, R. (2006). **Marketing en el Siglo XXI**. Extraído el 3 de Julio 2012 desde:
<http://www.marketing-xxi.com/teorías-de-la-motivacion-90.htm>.

Murillo, S. (2000). **Relaciones Humanas**. 2ª Edición. Editorial Limusa. México.

Ortiz, B. (2006). **El Clima Organizacional en la Satisfacción del Personal Docente y Administrativo del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM), Guacara, Venezuela**. Tesis de grado de maestría. Universidad de Carabobo.

Palella, Santa y Martins, Federico (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).Caracas.

Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). **Factores que Influyen en el Clima Organizacional de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre – Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Cumana, Venezuela.

Reig, E. Fernández, J. y Jauli, I. (2003). **Los Recursos Humanos**. Madrid: Thomson.

República Bolivariana de Venezuela. (1996). **Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente de Trabajo.**

República Bolivariana de Venezuela. **Ley Orgánica del Trabajo** (1997). Gaceta oficial n- 5.152. Extraordinario. Caracas.

Robbins, S. y Coulter, M. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy.** Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins. S. y Coulter, M. (1999). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional.** Octava Edición. Editorial prentice Hall. México.

Robbins. S. y Coulter, M. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Décima Edición Pearson Educación. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins. S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* Octava Edición. Pearson Educación. Editorial Prentice Hall. México

Rodríguez (1999), **Clima Organizacional y su relación con el desempeño docente de la tercera etapa de la Escuela Básica Luisa Morales del Municipio Arístides Bastidas de San Pablo del Estado Yaracuy.** Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo para optar el título de magister en educación.

Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación.** 2da edición. Panapo. Caracas.

Sánchez, N. (2007). **Propuesta de Estrategias Gerenciales para el Cambio de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Cabriales.** Trabajo de

Grado de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Sherman, A. (2001). **Administración de los Recursos Humanos**. Doceava Edición. Editorial International Thomson. México.

Solana. Ricardo, F. (1993). **Administración de Organizaciones**. Ediciones Interoceanicas S.A. Buenos Aires. Argentina.

Stephen, R. (1996). **Administración**. 5ª Edición. Editorial Pearson. México.

Stoner, J. Freedman, R. y Gilbert, D. (1997). **Administración**. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Stoner, J. Freedman, R. y Gilbert, D. (1996). **Administración**. 6ta edición.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 4ª Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México.

Toro, F. Cabrera H. (2001). **El Clima Organizacional**. Perfil de Empresas Colombianas. Bogotá.
www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566. Extraído el 10 de Enero 2013.

Zaldívar, D. (2007). **Competencias Comunicativas y Relaciones Interpersonales**. Extraído el 19 de junio 2012. Desde: <http://saludparalavida.5ld.cul/modules.php?name=news&file>.

ANEXOS