



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
VICERECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL
ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, AÑO 2019**

**AUTOR: YSABEL VILLARROEL MARTINEZ
ASESOR: PROFA. CARMEN ROSA SILVA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

CUMANÁ, MARZO 2020

ACTA ESCANEADA

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por nunca abandonarme.

A mis hijos Ronald y David.

A mi nuevo amor, Joaquín Alejandro.

A la vida que es bella.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por guiarme durante todo el camino.

A mi tutora y a los profesores de la Universidad de Oriente, por ser constantes.

A todas las personas que estuvieron conmigo y me apoyaron durante todo el proceso.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1.- <i>Objetivo General</i> :.....	11
1.2.2.- <i>Objetivos Específicos</i> :.....	11
1.3.-JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1.-ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2.-BASES TEÓRICAS	19
2.3.-CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.3.1.- <i>Generalidades sobre clima organizacional</i>	20
2.3.2.- <i>Conceptualización</i>	21
2.3.3.- <i>Modelos de abordaje del estudio del clima organizacional</i>	26
2.3.3.1.-Modelo de Litwin y Stringer	26
2.3.3.2. Modelo de Likert	37
2.3.3.3. Modelo de Koys & Decottis.	46
2.3.3.4. Modelo de Chiavenato.....	54
2.3.4.- <i>Enfoques del clima organizacional de acuerdo a los factores psicológicos.</i>	
.....	69
2.3.4.1. Enfoque de factores psicológicos individuales	70
2.3.4.2. Enfoque de factores grupales.....	70

2.3.4.3. Enfoque de factores organizacionales.....	71
2.3.5.- <i>Variables del concepto de clima organizacional</i>	75
2.3.6. <i>Tipologías de clima organizacional</i>	76
2.3.6.1. Autoritario.....	76
2.3.6.2. Paternal.....	76
2.3.6.3. Consultivo.....	77
2.3.6.4. Participativo.....	77
2.4. DESEMPEÑO LABORAL.....	77
2.4.1. <i>Generalidades sobre el desempeño laboral</i>	78
2.4.2. <i>Conceptualizaciones sobre desempeño laboral</i>	79
2.4.3. <i>Modelos para el análisis del desempeño laboral</i>	81
2.4.3.1. Modelo de Mondy y Noe.....	82
2.4.3.2. Modelo de Campbell.....	89
2.4.3.3. Modelo de Furnham.....	92
2.5.-VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
2.5.1.- <i>Identificación de las variables</i>	96
2.5.2.- <i>Conceptualización de las variables</i>	97
2.5.3.- <i>Operacionalización de las variables</i>	98
2.6. LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	101
2.6.1.- <i>Reseña Histórica</i>	102
2.6.2. <i>Visión</i>	103
2.6.3. <i>Misión</i>	103
2.6.4. <i>Funciones</i>	103
2.6.5 <i>Objetivos</i>	104
2.6.6. <i>Organigrama</i>	104
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	106
3.1.- PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
3.2.- TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	108
3.3.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	109
3.4.-POBLACIÓN Y MUESTRA.....	109
3.5.-TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	113
3.5.1.- <i>Cuestionario</i>	114
3.5.1.1.- <i>Confiability y validez</i>	114
3.5.1.2.- <i>Resultados sobre la confiabilidad y validez del cuestionario</i>	118

3.6.-RECOLECCIÓN, TABULACIÓN Y FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN...	123
3.7.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	124
CAPÍTULO IV	129
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	129
4.1.- DIMENSIONES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	129
4.1.1.- <i>Objetivos</i>	129
4.1.2.- <i>Liderazgo</i>	131
4.1.3.- <i>Motivación</i>	133
4.1.4.- <i>Cooperación</i>	136
4.1.5.- <i>Relaciones interpersonales</i>	138
4.1.6.- <i>Toma de decisiones</i>	140
4.1.7.- <i>Control</i>	142
4.1.8.- <i>Estabilidad laboral</i>	145
4.1.9. <i>Evaluación de las dimensiones del clima organizacional</i>	147
4.2.- DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	151
4.2.1.- <i>Consistencia del esfuerzo</i>	152
4.2.2.- <i>Disciplina personal</i>	153
4.2.3.- <i>Eficacia en las tareas</i>	155
4.2.4.- <i>Conocimiento declarativo</i>	158
4.2.5.- <i>Conocimiento sobre procedimientos y habilidades</i>	160
4.2.6. <i>Evaluación de las dimensiones de desempeño laboral</i>	162
4.3.- RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	
.....	165
CAPÍTULO V	168
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	168
5.1.- CONCLUSIONES	168
5.2.- RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS	186
METADATOS.....	202

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01 CONCEPTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
CUADRO N° 02 MODELOS DE ABORDAJE PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	73
CUADRO N° 03 CONCEPTOS DE DESEMPEÑO LABORAL.....	80
CUADRO N° 4 MODELOS DE ABORDAJE PARA EL ESTUDIO DEL DESEMPEÑO	95
CUADRO N° 05: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	99
CUADRO N° 06 CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA.	107

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01. RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS	1199
TABLA N° 02. ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD	1199
TABLA N° 03. ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO.....	12020
TABLA N° 04. INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE PEARSON.....	1266
TABLA N° 05 RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO CON RELACIÓN AL CLIMA ORGANIZACIONAL	1488
TABLA N° 06 PROMEDIO DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1499
TABLA N° 07 RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO CON RELACIÓN AL DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	16262
TABLA N° 08 PROMEDIO DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	1633
TABLA N° 09 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	1659

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA U.D.O. POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO	13131
GRÁFICO N° 02 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU SUPERIOR INMEDIATO.	1333
GRÁFICO N° 03 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LOS ELEMENTOS MOTIVACIONALES.....	1344
GRÁFICO N° 04 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN	1366
GRÁFICO N° 05 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	1399
GRÁFICO N° 06 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.....	14242
GRÁFICO N° 07 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LA FORMA COMO SE EJERCE EL CONTROL	1444
GRÁFICO N° 08 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LA ESTABILIDAD LABORAL.....	1455
GRÁFICO N° 09 PROMEDIO DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO POR DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15050
GRÁFICO N° 10 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LA CONSISTENCIA DEL ESFUERZO.	1533
GRÁFICO N° 11 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO DEL RECTORADO SOBRE LA DISCIPLINA PERSONAL.	1555
GRÁFICO N° 12 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO SOBRE LA EFICACIA EN LAS TAREAS	1566

GRÁFICO N°13 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO SOBRE EL CONOCIMIENTO DECLARATIVO	1599
GRÁFICO N° 14 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS Y HABILIDADES	16161
GRÁFICO N° 15 PROMEDIO DE LAS RESPUESTAS DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO SOBRE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	1644
GRÁFICO N°16 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	167

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, AÑO 2019

RESUMEN

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional es una variable fundamental dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tiene dicha variable sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente. El abordaje de los datos de esta investigación es meramente cuantitativo a nivel correlacional. Para el abordaje de la variable clima organizacional se utilizó el modelo de Chiavenato (2009) el cual incluye las dimensiones: objetivos, liderazgo, motivación, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y control. Mientras que para el abordaje de la variable desempeño laboral se utilizó el modelo de Campbell (1990), el cual incluye las dimensiones: consistencia del esfuerzo, disciplina personal, liderazgo, eficacia en las tareas, conocimiento declarativo, conocimiento de los procedimientos y habilidades y motivación. Para la obtención de los datos se elaboró un cuestionario el cual fue validado por expertos y determinado su confiabilidad utilizando para ello el Coeficiente Alfa de Cron Bach, dicho cuestionario se le aplicó a una muestra representativa de 62 trabajadores de una población de 169. Se puede concluir que se trata de un clima organizacional paternalista. Se evidencia que existe una alta correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, lo cual se determinó utilizando el coeficiente de Correlación de Pearson con el apoyo del paquete estadístico SPSS.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día se ven envueltas en un ambiente dinámico, cambiante, que representan un sistema abierto, que utiliza diferentes recursos provenientes de su alrededor, y que afectan el trabajo de cada uno de sus miembros, como consecuencia de su interacción interna y externamente con el medio ambiente de trabajo

A través de la historia de la administración se ha admitido que los recursos tecnológicos y de capital son los recursos más importantes en la rentabilidad de las organizaciones, sin embargo, en los últimos tiempos se ha venido dando un especial interés al recurso humano, considerándolo como eje principal para la mejora de la productividad y la innovación. Está demostrado que los individuos satisfechos con las condiciones laborales que le rodean, pueden desempeñarse de manera más eficaz y productiva en su área de trabajo. En este sentido, se han realizado importantes investigaciones para estudiar esas condiciones laborales, sabiendo que dependen principalmente de la manera cómo cada individuo las percibe.

Las organizaciones hoy en día se ven envueltas en un ambiente dinámico, cambiante, que representan un sistema abierto, que utiliza diferentes recursos provenientes de su alrededor, y que afectan el trabajo de cada uno de sus miembros, como consecuencia de su interacción interna y externamente con el medio ambiente de trabajo.

El tema clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1987), y éste nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complicados y cambiantes, puesto que las organizaciones están compuestas de personas,

grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Con respecto a este concepto, se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización, algunos la definen como la personalidad y el carácter de una organización; como un componente más de la cultura; como las condiciones físicas del ambiente de trabajo, y otros como un conjunto de características propias de las condiciones del ambiente de trabajo percibidas por los trabajadores.

Existen numerosas definiciones de clima organizacional, sin embargo, para este trabajo en particular el clima organizacional se ha definido como la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización. Puede afirmarse entonces, que el clima organizacional, al menos en cuanto a esta investigación, constituye una propiedad del individuo que percibe las características de la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la capacidad de integrar al individuo, al grupo y la organización.

Investigar sobre clima organizacional sigue teniendo en la actualidad gran importancia en el estudio de las organizaciones, de acuerdo con Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003:568) señalan que “el estudio de la cultura y el clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional”, respaldando el hecho de que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los resultados financieros.

Pérez y Maldonado (2004) plantean que el ambiente de trabajo o clima organizacional:

Puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. (Pag.451)

Los resultados organizacionales son producto de estas interacciones como consecuencia de la manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad en la que ocurre dicha interacción, y que por supuesto varían de una organización a otra.

Por esta razón los nuevos estudios en materia de gestión de personal, destacan que la ventaja competitiva básica de las organizaciones del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano.

Es tal la importancia otorgada actualmente al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y su gestión es reconocida como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Puede afirmarse entonces que la gestión del talento humano constituye un factor básico para que las organizaciones puedan obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Dentro de esta importante área funcional de la gestión organizacional, uno de los aspectos más importantes de contar con personal altamente calificado es lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean claros y al mismo tiempo, evidenciar si están alineados con los principios y objetivos de la organización. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y organizacional.

En este orden de ideas, es importante señalar que el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones permite, a través de la eficiencia en sus procesos, un mejor aprovechamiento de su talento humano, por lo cual se requiere de un buen clima organizacional, capaz de ofrecer el medio adecuado para que el personal desarrolle su potencial y pueda tener un excelente desempeño.

Las instituciones de educación superior, como organizaciones al fin, no escapan a esta realidad. Actualmente en el país, las universidades, especialmente las autónomas, enfrentan duros retos relacionados con la realidad económica, social, política y tecnológica. Por esta razón, la Universidad de Oriente (U.D.O) precisa de ser ejemplo de eficiencia, para ello debe adecuarse a los cambios y crear nuevos paradigmas institucionales, direccionando sus objetivos a la satisfacción de las necesidades de la sociedad y motivar a su personal para que haga sus mejores esfuerzos por lograr los objetivos organizacionales.

Por lo antes expuesto, es necesario disponer de instrumentos fiables, válidos y adaptados a la realidad universitaria, para continuar explorando la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral.

El objetivo de esta investigación consiste en analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente. Para cumplir con este objetivo, se proyecta adaptar un instrumento de medición del clima organizacional y su relación con el desempeño, adaptado a las particularidades y realidades del Rectorado de la U.D.O, para luego aplicarlo al personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, de manera de determinar qué tipo de clima organizacional posee, y así correlacionarlo con el desempeño de estos empleados.

Para dar cumplimiento a dicho objetivo, esta investigación está sustentada en el paradigma cuantitativo, puesto que se busca recopilar, procesar y analizar datos cuantificables sobre las variables clima organizacional y desempeño laboral. Así mismo, se trata de una investigación de campo a nivel correlacional, puesto que además de recopilar datos sobre las conductas observadas, se busca examinar la relación entre las variables. En cuanto al diseño se refiere, se trata de una investigación transaccional o transversal puesto que se recolectan datos correspondientes a un periodo determinado, en este caso, para el año 2019.

En busca de obtener los mejores resultados de manera eficiente, el presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: Introducción; Capítulo I, denominado El Problema de Investigación, donde se plantean: el problema de investigación, los objetivos de la investigación, así como la justificación de la misma. Capítulo II: Marco Teórico, el cual contiene: los antecedentes y las bases teóricas referidas a los modelos de abordaje tanto de clima organizacional como del desempeño laboral. Capítulo III: Marco Metodológico, el cual describe el proceso metodológico a utilizar en la investigación, e incluye el paradigma de la investigación, tipo, nivel y diseño

de la investigación, población y muestra, técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos, la determinación de la confiabilidad y la validez del instrumento de medición. Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados, en el cual se presentan los resultados de la validación del cuestionario y de la determinación de la confiabilidad del mismo, los resultados de la aplicación del cuestionario por variables y la determinación de la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, donde se indican las principales conclusiones a las que se llegó como resultado de esta investigación; y se proponen algunas recomendaciones para contribuir a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en el Rectorado de la Universidad de Oriente. Por último, se indica la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.-Planteamiento del Problema

En toda organización existen condiciones o características que se comparten con otras, como razón social, mercado, tipos de productos o servicios y actividad a la que se dedican, sin embargo, cada organización tiene una serie exclusiva de características y propiedades que la distinguen y diferencian de las demás. Una de estas características distintivas, es el ambiente interno, el cual está formado por las personas que integran la organización, y su interacción lo cual se denomina el clima organizacional.

Actualmente, en el mundo globalizado, donde la competitividad y la excelencia se han vuelto requisitos indispensables para la supervivencia, resulta más que importante, es imprescindible el mejoramiento continuo en todos los aspectos organizacionales. El clima organizacional como elemento presente en toda organización también es susceptible de mejorar, en función de mantener y aumentar, por esa vía el rendimiento laboral considerando la importancia que tiene el capital humano para cualquier organización moderna.

Los sentimientos psicológicos del clima organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización, este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad, entre otros. Por tal razón, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, (sentimientos, emociones, percepción, valores, principios, habilidades, destrezas, etc.), sino también de la forma como éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Podría afirmarse entonces, que el comportamiento de un individuo dentro de una

organización se encuentra bajo la influencia de numerosos estímulos que se desprenden del clima organizacional.

Las instituciones de educación superior, como sistemas sociales, se encuentran inmersas en esta realidad. En éstas también se encuentran elementos que son susceptibles de afectar el clima; y por ende, el comportamiento de los individuos que hacen vida activa en ellas.

La Universidad de Oriente, específicamente su Rectorado, como centro administrativo de toda la universidad, debe ser garante y ejemplo de excelencia tanto académica como administrativa, con estricto apego a las normas institucionales. Es por ello que resulta necesario medir, conocer y evaluar su clima organizacional, debido a que éste impacta significativamente en sus resultados, tal como lo señala Martínez (2003) cuando afirma que el clima organizacional:

Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Pag.310)

El conocimiento del clima organizacional imperante dentro de la organización permite obtener retroalimentación que puede ser utilizada para promover cambios planificados en función de mejorar algunos aspectos. En este sentido, Marchant (2005) refiere que:

Los resultados de estudios sobre clima organizacional permiten a la dirección de las organizaciones, efectuar intervenciones eficaces a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, de procesos productivos, de los sistemas de retribuciones, y adecuación de los

estilos de liderazgo, entre otros factores que tienen incidencia en la formación del clima organizacional y en la percepción de los individuos acerca de éste. (Pag.134)

De lo anterior se desprende que, en determinados momentos y bajo ciertas condiciones, el comportamiento de un empleado puede cambiar debido a la interacción de diversos factores, como los mencionados anteriormente, los cuales pueden incidir sobre su desempeño de manera favorable o desfavorable.

De acuerdo a lo expuesto por Marchant, los esfuerzos que haga la U.D.O. para mejorar ciertos atributos de su clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen sus trabajadores. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que el personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la U.D.O. orienten su comportamiento laboral en dirección a los objetivos organizacionales, puesto que en la actualidad pueden observarse conductas que pudieran estar ligadas a un clima organizacional inapropiado, tales como impuntualidad, desmotivación, bajo compromiso con la institución, ausentismo laboral y bajos niveles de productividad e iniciativa, tal como se indica Módica (2015) en comunicación enviada a todo el personal que labora en la Universidad de Oriente, donde indica entre otros aspectos, que “existe mucho malestar colectivo y sentimientos de desmotivación”, provocado por el incumplimiento del horario de trabajo y de sus funciones por parte de algunos funcionarios.

En este sentido, es necesario que la U.D.O. realice intervenciones eficaces tendentes a generar un cambio en las percepciones de los trabajadores y desarrolle líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en concordancia con los objetivos institucionales, para de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio, donde los empleados se

sientan satisfechos y puedan alcanzar los estándares de calidad que exigen los nuevos tiempos.

En busca del mejoramiento continuo del personal de la Universidad de Oriente, el presente trabajo pretende: analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, ofrecer una herramienta que contribuya a instaurar las medidas necesarias que minimicen los efectos negativos del clima organizacional y potenciar los efectos positivos del mismo. Todo esto con la finalidad de que este trabajo ayude al suministro de información valiosa para la toma de decisiones tendentes a mejorar el clima organizacional de la U.D.O.

Ahora bien, considerando lo antes señalado se orientó esta investigación señalando algunas interrogantes que sirvieron de guía o punto de partida para desarrollar el trabajo.

En este sentido, se planteó la siguiente interrogante general: ¿cómo es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la U.D.O.? De esta interrogante se derivaron las siguientes preguntas: ¿cuál es el diagnóstico del clima organizacional percibido por el personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, según: los objetivos, la cooperación, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la motivación y el control?, ¿cómo se caracteriza el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, según: la consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficacia en las tareas, el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos y habilidades, y la motivación?; y por último, ¿cuál es la relación entre el

clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado?.

Con el objeto de dar respuesta a estas interrogantes se plantearon los siguientes objetivos, los cuales orientan la investigación.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1.-Objetivo General:

- ✓ Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

- ✓ Determinar el clima organizacional en el Rectorado de la Universidad de Oriente, según las dimensiones:

- Objetivos
- Liderazgo
- Motivación
- Cooperación
- Relaciones interpersonales
- Toma de decisiones
- Control
- Estabilidad laboral

- ✓ Caracterizar el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado según las dimensiones:

- Consistencia del esfuerzo
- Disciplina personal
- Liderazgo
- Eficacia en las tareas
- Conocimiento declarativo
- Conocimiento de los procedimientos y habilidades
- Motivación

- ✓ Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente.

1.3.-Justificación de la investigación

Considerando que el clima organizacional es un factor directamente influyente en el éxito de las organizaciones que día a día hacen grandes esfuerzos por encaminarse hacia la excelencia y la satisfacción plena de su personal, resulta relevante que para la mejora del rendimiento y de los resultados esperados de sus trabajadores, los gerentes construyan, generen y propicien ambientes que permitan los procesos creativos y el desarrollo pleno de las habilidades de los individuos, teniendo en cuenta la influencia que estos aspectos tienen en su comportamiento.

Por las razones antes mencionadas se realizó esta investigación, la cual sirvió para conocer las teorías que explican cómo puede el clima organizacional afectar al desempeño de los trabajadores.

En tal sentido, con esta investigación analizó el clima organizacional en el Rectorado de la Universidad de Oriente y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, a través de la opinión de los trabajadores, la cual permitió obtener información relevante que sirvió de base en el diseño de estrategias para orientar a los directivos en aspectos relacionados con la gestión de programas motivacionales, de relaciones interpersonales, de sistemas de comunicación, de recompensas, entre otros, que necesiten atención prioritaria, de manera que puedan ser encaminados a mejorar y/o mantener el desempeño de los trabajadores.

Considerando que el Rectorado tiene influencia directa tanto en sus empleados como en los de toda la Universidad, las autoridades de la Universidad de Oriente podrían utilizar los resultados de esta investigación para dirigir y sustentar sus esfuerzos y recursos en función de proporcionar a los empleados un ambiente adecuado en donde puedan sentirse a gusto, donde sientan que pueden satisfacer sus necesidades relacionadas con las condiciones laborales, crecimiento profesional y personal. De esta manera, la institución logrará sumar los esfuerzos individuales de todo su personal y encaminarlos hacia el logro de sus objetivos fundamentales.

Con esta investigación se busca contribuir a mejorar los niveles de productividad y eficiencia en el Rectorado, lo cual tendrá efecto positivo en los miembros de toda la comunidad universitaria quienes, en definitiva, serán los beneficiarios de un servicio de excelente calidad. Esperando que sirva de efecto multiplicador en todas las áreas, dependencias, núcleos y extensiones de la Universidad de Oriente y en consecuencia, hacia la comunidad.

El instrumento diseñado para la obtención de la información podrá adaptarse a las realidades de otras universidades venezolanas que deseen hacer estudios sobre su clima organizacional y el desempeño laboral de su personal. Dicho instrumento debe ser validado y revisada su confiabilidad a fin de que se puedan obtener, en investigaciones posteriores, resultados también válidos y confiables.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Habiendo señalado en el planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específicos que orientaron el desarrollo de esta investigación, se describen a continuación los aspectos teóricos que la soportan. En este capítulo se muestran los antecedentes relacionados con la investigación, las bases de las distintas teorías, dimensiones y conceptos que sustentan el presente estudio, todo ello con la finalidad de procurar coherencia, consistencia y una estructura lógica lo cual permitió analizar los hechos reales y orientó la búsqueda de los datos relevantes necesarios para el desarrollo de esta investigación.

En tal sentido, esta investigación se fundamentó en la teoría del Comportamiento Organizacional, la cual ofrece el basamento teórico sobre el cual se sustentan las distintas concepciones sobre el Clima Organizacional y los factores que inciden en él y proporciona una guía que muestra los elementos que influyen en la opinión de los individuos y su relación con el desempeño laboral. Para el estudio del desempeño laboral, se utilizaron como guía, los basamentos teóricos de la Administración de Recursos Humanos.

2.1.-Antecedentes de la investigación

En cuanto a clima organizacional se refiere, se han hecho numerosas contribuciones a su estudio, medición y diagnóstico.

Más concretamente, para medir clima organizacional se han hecho estudios como el modelo de medición de Méndez (2005) quien desarrolló un instrumento para medir clima organizacional, el cual fué validado en varias

empresas de Colombia, él diseñó un *software* para la tabulación y manejo estadístico de los datos. El objetivo de esta investigación fue la elaboración de un instrumento de medición del clima organizacional en las organizaciones colombianas. Esto, derivado del hecho de que la mayoría de los instrumentos existentes hasta entonces, fueron diseñados para ser aplicados a organizaciones norteamericanas. Como resultado del estudio de Méndez (2005), se obtuvo un instrumento de medición que pudiera adecuarse a las necesidades y características de las organizaciones latinoamericanas, para concluir que el clima organizacional percibido por los empleados, en las empresas colombianas, se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. De allí la relación con esta investigación, es decir, que existe un instrumento con ciertas características y dimensiones que puede ser aplicado a organizaciones latinoamericanas y que el clima se encuentra afectado por el modelo administrativo de cada organización.

En este mismo sentido, García y Zapata (2009) hicieron una actualización, adaptación y complementación de un modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (2008) titulado "*Instrumento para el Diagnóstico del clima organizacional*". El objetivo del modelo de García y Zapata fue identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a las apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Como resultado de esta investigación se produjo un formulario que constó de 27 dimensiones que facilitó la obtención de un perfil de diagnóstico sobre las condiciones generales del clima organizacional. En este sentido, se plantea la relación de dos aspectos con la investigación de García y Zapata, el primero es el instrumento de medición del clima y el segundo, la utilización de estadística descriptiva para el

diagnóstico del clima organizacional a partir de los resultados de la aplicación del instrumento.

En el trabajo de García y Zapata (2009), *Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual*, se planteó como objetivo realizar una aproximación conceptual, desde diferentes autores, de la importancia del clima organizacional en los cambios organizacionales, de igual manera expusieron las diferentes herramientas que se pueden aplicar para la medición y diagnóstico del clima organizacional. Como resultado se obtuvieron las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su relación con el clima organizacional. En este caso, la relación con la presente investigación radica en la metodología, es decir, en la utilización de los diversos puntos de vista de varios autores para encontrar los aspectos coincidentes entre ellos.

Los antecedentes hasta ahora señalados hacen referencia a organizaciones en general, en segundo lugar, a organizaciones colombianas y, en consecuencia, latinoamericanas.

En relación al clima organizacional y su influencia en las instituciones de educación superior, se han realizado varios trabajos de investigación. Uno de estos trabajos se realizó en el Instituto de Educación Superior de Monterrey, *campus* del estado de México, por Salaiza (2007), *Validación de un Instrumento Para Medir Clima Organizacional en Instituciones Educativas*. En este trabajo se analizó la validez y confiabilidad de un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones educativas diseñado por el Dr. Ricardo Valenzuela González, catedrático de la universidad virtual del Tecnológico de Monterrey, México. Los resultados obtenidos muestran un panorama general de la validez y confiabilidad del instrumento para medir clima organizacional y se establecieron una serie de recomendaciones y

conclusiones para mejorar el instrumento. Este trabajo tiene relación con la presente investigación, tanto en la metodología utilizada ya que el instrumento fue aplicado a una muestra del personal administrativo y académico de dicha institución, así como en su objetivo.

También en Venezuela se han hecho investigaciones similares, tal es el caso del trabajo realizado por Brito y Jiménez (2009), *Evaluación del Clima organizacional Universitario, en la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo*, con el objeto de identificar oportunidades para mejorar el desempeño institucional. En este trabajo se diseñó y validó una encuesta a partir de los modelos ECO y ECLIOUNing, y como resultado se obtuvo un instrumento válido y confiable para medir el clima organizacional percibido por el personal de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo. En este sentido, dicho trabajo guarda estrecha relación con la investigación realizada, específicamente en los objetivos relacionados con el análisis del clima organizacional y por haber sido realizada en una universidad autónoma venezolana.

Con respecto a evaluación del desempeño, también se han hecho numerosas contribuciones a lo largo del tiempo, sin embargo para este trabajo en particular se considerará la investigación realizada en Venezuela por Gamboa, Añez y Graterol (2008), *Evaluación del Desempeño en la Gerencia del Talento Humano de los Hospitales Públicos*, el objetivo de este trabajo fue analizar la evaluación del desempeño en la gerencia del talento humano en los hospitales públicos como el proceso para valorar los resultados de la labor desarrollada por los trabajadores de estas instituciones. La metodología utilizada es descriptiva documental mediante el análisis primario de documentos y análisis posterior de contenido, concluye que el fin de la evaluación del desempeño es conocer la eficiencia

del talento humano, y por tanto, requiere de una eficiente aplicación del instrumento utilizado, de su seguimiento y continuidad para lograr resultados satisfactorios. Se decidió utilizar como referencia este trabajo debido a que aborda el desempeño laboral en instituciones públicas.

Por su parte, Lisbona, Palací, y Gómez (2008) en su investigación *Escala de Clima para la Iniciativa y para la Seguridad Psicológica: Adaptación al Castellano y su Relación con el Desempeño Organizacional*, desarrollaron una escala del clima organizacional para la iniciativa y la seguridad psicológica y su relación con el desempeño laboral. En este trabajo se realizó una adaptación al castellano de la medida de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica desarrollada por Baer y Frese (2003). Utilizaron dos muestras transversales de 414 y 396 participantes para el estudio de la fiabilidad y análisis factorial. Ambas medidas se relacionan con el desempeño organizacional, evaluado tanto con un criterio objetivo (rendimiento sobre activos totales) como por la percepción subjetiva en 7 organizaciones analizadas con un total de 286 participantes. Como principales conclusiones reflejan que el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica son dos dimensiones distintas del clima. El mejor ajuste en el análisis factorial confirmatorio se obtiene al considerar las dos escalas por separado, tal y como ocurre con la escala original. Este trabajo sirvió de referencia para determinar qué influencia tiene el clima en la seguridad e iniciativa y, como consecuencia, en el desempeño laboral.

Más concretamente, Pérez y Chupayo (2009) realizaron un trabajo de investigación titulado *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de Huancayo*, cuyo objetivo general fue realizar un análisis de las relaciones existentes entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de

Huancayo, Perú. Para ello utilizaron una muestra aleatoria simple del total de trabajadores, fijos y contratados adscritos a la municipalidad. Además, tanto el clima organizacional como el desempeño laboral fueron estudiados a través de una escala ordinal y una medición por intervalos, a través de una encuesta tipo cuestionario que permitió evidenciar una relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral. Entre las principales conclusiones se tienen: que existe una correlación positiva directa entre clima organizacional y desempeño laboral en la población estudiada, y que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres sobre la forma cómo es percibido el clima organizacional, por lo que éste es igual para ambos. Este trabajo guarda estrecha relación con la investigación presentada en varios aspectos, en primer lugar, por el objetivo que persigue, y en segundo lugar por la metodología utilizada la cual servirá de referencia.

2.2.-Bases teóricas

Las bases teóricas abarcan un conjunto de enunciaciones y conceptos que forman una visión u orientación determinada, la cual está dirigida a explicar el fenómeno o problema determinado. Así lo establece Arias (2006) cuando señala:

Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Es decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicarán en el problema de investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado. (Pag. 39)

Por su parte, Bavaresco (2006:172) indica que “la base teórica tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio”. Es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador debe buscar apoyo en

investigaciones puras o exploratorias que le den el soporte científico a la investigación.

En esta investigación se abordarán temas relacionados con: la definición de clima organizacional, los modelos de abordaje para su estudio y los tipos de clima organizacional; con respecto a desempeño laboral, se presenta sus definiciones, distintos modelos para el abordaje del desempeño, formas y objetivos de la evaluación del desempeño.

Esta sección se dividirá en función de las variables que forman parte de la investigación, es decir, una primera parte dedicada al clima organizacional y la segunda, al desempeño laboral.

2.3.-Clima organizacional

El clima organizacional ha sido un argumento de interés desde los años 60 hasta nuestros días; actualmente este aspecto ha adquirido importancia estratégica para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente que les permita alcanzar un aumento en su productividad, al mismo tiempo que atienden la importancia que tiene su recurso humano.

2.3.1.-Generalidades sobre clima organizacional

El término clima es un concepto metafórico procedente de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada de forma análoga una serie de rasgos atmosféricos a la organización, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

El clima organizacional está constituido por un conjunto de características objetivas, perdurables y medibles que distinguen a una

entidad económica de otra, cuyas características, al ser percibidas por el colectivo, influyen en su comportamiento dentro de las organizaciones.

En este sentido, Marchant (2005) afirma que:

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Por otro lado, mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. (Pag. 134)

Según esto, el clima organizacional puede influir positiva o negativamente en el comportamiento de los individuos para con la organización como un todo integrado, y esto último va a depender de cómo perciben los trabajadores el clima organizacional.

2.3.2.-Conceptualización

Sobre clima organizacional, tal como lo conocemos hoy, se ha tratado desde 1960, sin embargo, aun actualmente, no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones varían alrededor de factores organizacionales meramente objetivos como estructura, políticas y reglas, y hasta de atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo en el trabajo. En función de esta falta de consenso, la definición del término puede ubicarse dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.

En tal sentido, Dessler (1993:15) define clima organizacional como: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Otra de las acepciones es presentada por Weinert (1985:23), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, Brunet, (2009:17) lo puntualiza como “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

Por su parte Chiavenato (2001:314) concibe el clima organizacional como la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa, y que influye en su comportamiento”.

Litwin y Stringer (1968 citado por Gurley y Fernández 2003:28), proponen un concepto más integrador, para ellos el clima organizacional son “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Tal como se aprecia de las anteriores definiciones, existen diversas acepciones que pretenden conceptualizar el tema en estudio, sin embargo uno de los conceptos más utilizados que define el clima organizacional, es el de Álvarez (1998:340) refiriéndose al “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”. Esta perspectiva del clima organizacional es la que ha demostrado mejor utilidad debido a que esgrime como elemento fundamental, las percepciones que tiene el trabajador sobre las relaciones, estructuras, procesos y procedimientos que ocurren en el medio laboral.

Considerando que existen distintos enfoques para definir clima organizacional, en el Cuadro N°01 se presentan algunos conceptos de clima

organizacional, y su correspondiente enfoque, los cuales se establecieron siguiendo a Gómez (2001:125), quien propone “tres enfoques para determinar la naturaleza del clima organizacional: a) un enfoque organizacional puramente objetivo; b) uno desde el punto de vista subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador”.

Cuadro Nº 01 Conceptos de clima organizacional

AUTOR	CONCEPTO	ENFOQUE
<p>Brunet (2009)</p>	<p>“Conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.</p>	<p>Objetivo</p>
<p>Chiavenato (2001)</p>	<p>“Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de una empresa, y que influye en su comportamiento”.</p>	<p>Subjetivo</p>
<p>Litwin y Stringer, (1968)</p>	<p>“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.</p>	<p>Integrador</p>

Fuente: Elaborado por el autor (2019)

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra. Como el propuesto por Brunet (2009).

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de las personas que trabajan en la organización e interactúan en ella. Se enfatiza el hecho de que lo importante en este aspecto es la percepción que el individuo tiene sobre el ambiente interno de la organización. El concepto propuesto por Chiavenato (2001) se relaciona con este enfoque, puesto que destaca la percepción y la experimentación del trabajador sobre el ambiente organizacional.

Por último, el enfoque integrador, es el que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo. Consideran al clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales, como su estructura, estilos de liderazgo, entre otras; y variables de resultado final como rendimiento, satisfacción y motivación. Como puede observarse, este enfoque guarda estrecha relación con el concepto propuesto por Litwin y Stringer (1968), el cual considera la percepción del sistema formal, del informal y factores ambientales.

Para efectos de esta investigación, se asume el planteamiento presentado por Chiavenato en su definición, donde se puede deducir que el clima organizacional representa el ambiente de trabajo tal como es percibido por los integrantes de una organización. Chiavenato (2001:314) indica que “el ambiente de trabajo está conformado por la estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y estímulos, los cuales ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

En general, las definiciones de clima organizacional explican que:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente.
- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

En consecuencia, para las organizaciones resulta importante medir, conocer y evaluar el clima organizacional, debido a que éste impacta significativamente en sus resultados. Así lo indica Mora (2007) en documento electrónico, cuando señala que “numerosos estudios han indicado que el clima organizacional hace la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño”.

Aunque existen distintos modelos para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima organizacional, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Estas variables son denominadas por los expertos en clima organizacional como dimensiones, es decir, todas aquellas características relacionadas con clima

organizacional que son susceptibles de ser medidas y que pueden influir directamente en el comportamiento de las personas.

2.3.3.-Modelos de abordaje del estudio del clima organizacional

Por lo antes señalado resulta conveniente e indispensable para toda organización, al momento de realizar un diagnóstico del clima organizacional, conocer las distintas dimensiones sobre las cuales los autores han hecho estudios para identificar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones. A continuación, se presentan los siguientes modelos:

2.3.3.1.-Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968, citado por Gurley y Fernández 2003a:32) utilizan aspectos diferentes de la dinámica organizacional, para describir las características del clima. Consideran el clima organizacional como “el resultado de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización”.

En tal sentido, destacan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones a saber: estructura, responsabilidad individual, recompensa o remuneración, riesgos y toma de decisiones, relaciones, apoyo, estándares, tolerancia al conflicto, e identidad. Las cuales se detallan seguidamente:

A. Estructura.

Gurley y Fernández (2003b:32), citando a Litwin y Stringer (1968) definen estructura como la “percepción de las obligaciones, de las reglas, de los procedimientos y de las políticas que se encuentran en una

organización". Se refiere a la organización formal, la división racional del trabajo y la dirección e integración de los miembros de una organización, de acuerdo con los criterios establecidos por quienes tienen en sus manos el poder de decidir. Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Se entiende por reglas un curso de acción o una conducta específica que se debe observar. Cuando se infringen las reglas se deben tomar acciones correctivas. A su vez los procedimientos establecen un método habitual para manejar las actividades. Los procedimientos guían las acciones en lugar del razonamiento, en la medida en que establecen la forma concreta en la que se deberá realizar una determinada actividad. En este orden de ideas, las políticas son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción. Las políticas se crean con el propósito de apoyar los planes estratégicos en todas las áreas de la empresa.

Esta dimensión destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo. Representa la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Una empresa se organiza sobre unas líneas de conducta formales, es decir, se establece una estructura y las personas que la conforman tienen que aceptar unos requisitos mínimos. Dentro de esta estructura existen una serie de grupos y subgrupos los cuales tienen a su vez una organización y una estructura que posiblemente no esté normalizada como la organización

formal de la empresa, basada sobre todo en sistemas, reglamentos y políticas definidas perfectamente y que afectan a todos por igual. Esta dimensión busca medir el grado de normalización de las actividades y la medida en que la organización permite a los individuos tomar decisiones y formar estructuras informales dentro de la misma.

B. Responsabilidad individual.

Gurley y Fernández (2003c:33), citando a Litwin y Stringer (1968) definen responsabilidad individual como el “sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón”. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, de tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades. Es la medida en que la supervisión recibida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de tener autonomía y no tener doble chequeo en el trabajo.

La libertad individual o autonomía individual define aquella situación de autonomía o libertad del individuo respecto a toda fuerza coercitiva de parte de otros individuos o de alguna institución. Robbins (1987: 440) define la autonomía individual como “la libertad de toda persona de desarrollar su personalidad y el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer iniciativas en la organización”.

La autonomía individual se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en un cargo, la participación en el proceso de toma de decisiones, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

En resumen, la autonomía es un proceso en el cual la organización comparte el poder con los empleados, con lo cual aumenta la confianza de

éstos en su capacidad para realizar sus funciones hábilmente. La autonomía hace que los individuos crean fuertemente en su propia eficacia personal, tomen con mayor frecuencia la iniciativa para solucionar problemas u obstáculos que se presenten y sean más perseverantes en el logro de sus metas. Además, la autonomía hace que los individuos tengan la capacidad de elegir las tareas, los métodos y el ritmo de trabajo. Precisamente cuando el trabajador tiene autonomía, se fija en la conexión causal entre las acciones y los efectos que producen éstas, y es cuando toma conciencia por la responsabilidad de éstos efectos, permitiéndole reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

C. Recompensa o remuneración.

Gurley y Fernández (2003d:34), citando a Litwin y Stringer (1968) se refieren a esta dimensión como la “percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho”. Es la forma como el individuo espera ser recompensado por un trabajo bien hecho.

Los métodos de compensación de las personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de una organización, por supuesto, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por esta razón los procesos de ofrecer recompensas ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de recursos humanos en las organizaciones. La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es un elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación y reconocimiento de su desempeño.

Dessler (2001:396) define remuneraciones como “todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo”. Así mismo clasifica a estos pagos en directos e indirectos. Los directos se refieren a los sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones; mientras que los pagos indirectos son beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.

Es ampliamente conocido que las personas tienen necesidades y que muchas de ellas pueden satisfacerse en forma directa con el dinero. Otras necesidades como la necesidad de realización, de afiliación, de seguridad o de actualización personal, también motivan la conducta; sin embargo, a pesar de todas las modernas técnicas de motivación, no cabe duda que una buena remuneración por el trabajo sigue siendo el motivador más importante.

D. Riesgos y toma de decisiones.

Gurley y Fernández (2003d:34), citando a Litwin y Stringer (1968) explican que riesgos y toma de decisiones “se refiere a la percepción del nivel de reto y de riesgo tal y cómo se presentan en una situación de trabajo”.

Percibir en el buen sentido de la palabra es observar, mirar, tocar, palpar, a través de algún, o algunos de los sentidos, un objeto o hecho de la naturaleza que puede variar en el tiempo y el espacio. En ese orden de ideas, la percepción de riesgo está enmarcada en canalizar la información que se tiene de un hecho concreto, que se puede palpar o no, y la repercusión que puede producir en el futuro inmediato, pudiendo traer consigo un perjuicio en contra, por lo que obliga a preverlo anticipadamente, y saltar el obstáculo que podría venir con ese resultado desfavorable.

La percepción de riesgo, desde el punto de vista organizacional, se basa en que, a través de los mecanismos y herramientas de la administración científica actual, con apoyo de la contabilidad, el derecho y la economía, se puede minimizar la incertidumbre, motivados por los riesgos en que la empresa estuvo, está o estaría inmersa en un futuro próximo; para que estos mecanismos permitan tomar decisiones acertadas.

El riesgo implica cierto grado de incertidumbre y la habilidad para controlar plenamente los resultados o consecuencias de dichas acciones. Constantemente las personas que trabajan en una organización se enfrentan a problemas, algunos de estos problemas, para los que es necesario decidir, son relativamente sencillos; otros, sin embargo, parecen imposibles de sobrellevar. Algunos exigen acción inmediata, mientras que otros requieren meses e incluso años para desarrollarse.

Bateman (2004:68) define riesgo como el “estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100%, y pueden presentarse pérdidas”. Este autor explica que existe riesgo cuando se puede calcular la probabilidad de diversas consecuencias, pero no se sabe todavía con seguridad lo que sucederá. El riesgo, es un hecho de la vida en la toma de decisiones gerenciales.

La toma de decisiones, proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas, es uno de los aspectos más importantes dentro del sector laboral tanto estatal como de la actividad privada. Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión,

cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Lamentablemente no existen las decisiones perfectas sino por el contrario, dado la naturaleza aleatoria de la mayoría de las decisiones, siempre existirá un riesgo implícito, que para muchos puede ser limitante, esto es producir una especie de parálisis decisoria que lo obligaría a asumir el mínimo riesgo, reflejando una aversión al riesgo. Por el contrario, existe otro grupo de personas para las cuales existe un nivel de riesgo aceptable con el cual puede tomarse una decisión, reflejando un criterio moderado en las decisiones. Por último, existe también un grupo que corre grandes riesgos en sus decisiones, pero también obtienen grandes beneficios y/o pérdidas, pero son aquellos audaces para los cuales el alto nivel de riesgo es motivo suficiente para correrlo o tomarlo.

E. Relaciones

Gurley y Fernández (2003d:33), citando a Litwin y Stringer (1968) exponen que “las relaciones indican el sentimiento que tienen los miembros de una organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y de prevalencia de grupos sociales amistosos”.

Toda actividad organizacional supone establecer relaciones interpersonales y éstas constituyen un factor indispensable para el diario convivir laboral. Para Estanqueiro (2006:81) “las buenas relaciones implican llevarse bien con los demás y tener la decisión de aceptarlos, para lo cual es necesario conocer sus necesidades, qué objetivos persiguen, como es su carácter, cuáles son sus preferencias, etc.”. Sin embargo, es importante señalar que esto no se consigue de forma inmediata, es indispensable el

trato diario y presentar actitudes positivas para establecer vínculos de confianza, amistad y respeto.

Estanqueiro, además indica algunos factores que considera indispensables para construir buenas relaciones interpersonales, presentados en función de lo que necesitan unos de otros en un ambiente de trabajo, tales como: armonía, consideración, cumplimiento, responsabilidad, confiabilidad y puntualidad.

Mantener un ambiente de trabajo adecuado, basados en buenas relaciones interpersonales trae muchos beneficios, tanto individuales como para la organización. González (1996) enumera algunos de estos beneficios:

- ✓ Encontrar satisfacción por nuestro propio trabajo.
- ✓ Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
- ✓ Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
- ✓ Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
- ✓ Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás. (Pag. 8)

Por lo tanto, es lógico suponer que construir buenas relaciones es indispensable para tener éxito en el trabajo y evitar que posibles situaciones de conflicto aparezcan.

F. Apoyo.

Gurley y Fernández (2003e), citando a Litwin y Stringer (1968) indican que en esta dimensión se hace referencia a:

Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. Producto de esto se establecen relaciones, que permiten a empleados de una empresa satisfacer aquellas necesidades que la organización formal no puede cubrir, como las necesidades de afiliación y de seguridad. (Pag. 34)

Los seres humanos necesitan el trabajo como medio de subsistencia, sin embargo, en él no sólo es importante lo específicamente profesional; también son esenciales las relaciones personales y el compartir que surge entre compañeros. Este tipo de necesidades son cubiertas por la organización informal, que está estrechamente relacionada con la existencia de grupos que aparecen de forma espontánea. Entre los miembros de estos grupos surge una interacción psicológica que determina las relaciones entre ellos.

Este tipo de trato emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones establecidas entre sí como ocupantes de cargos, y se forman a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo, o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

G. Estándares

Gurley y Fernández (2003e:34), citando a Litwin y Stringer (1968) se refieren a esta dimensión como “la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas, así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales”.

Robbins (1987:499) afirma que “las metas pueden utilizarse para evaluar a la organización misma, así como a los gerentes dentro de ella” así mismo indica que “la eficacia de una organización se evalúa en términos del logro de sus fines más que de sus medios”.

Ahora bien, es importante que las metas cumplan ciertas condiciones para que puedan surtir el efecto para las cuales fueron creadas, entendiendo

que sus funciones son mejorar el desempeño y la motivación hacia el logro de las metas establecidas.

DuBrin (2000:301) enumera las condiciones que deben poseer las metas para que como resultado se tenga un mejor desempeño, mencionando que “las metas deben ser específicas, difíciles pero realistas, aceptadas por la persona, utilizadas para evaluar el desempeño, ligadas a la retroinformación y a los premios, y por último, establecidas por individuos y por grupos”. Las metas que cumplan estas condiciones tendrán un efecto positivo sobre la motivación al logro, lo que se traduce en mayor eficiencia en el desempeño.

H. Tolerancia al conflicto.

Gurley y Fernández (2003e:35), citando a Litwin y Stringer (1968) señalan que se trata de “la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones”.

La convivencia es una mezcla de tolerancia y conflicto. Según el diccionario, publicado en la página web de la Real Academia Española (2001) la palabra “tolerancia tiene su origen en la expresión latina *tolerantia*, *tolerare*, que significa soportar”. Por supuesto, no es esa la acepción que interesa promover. Según este diccionario, tolerancia es la “acción y efecto de tolerar, es decir, sufrir, llevar con paciencia”; sin duda, basándose en su derivación etimológica. Y añade: “Respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras”. Esta sí es, la acepción a la que hace referencia esta dimensión, la base del sentido de la tolerancia como concepto filosófico.

De acuerdo a la anterior definición, lo contrario de tolerancia resulta ser la intolerancia. En el entorno laboral la intolerancia se expresa de diferentes maneras. Tal vez la más común y castrante resulta de la omisión de la opinión y el aporte creativo de los funcionarios o trabajadores con la convicción de que el jefe siempre tiene la razón, aunque esto no sea del todo cierto.

La acción de promover la opinión y la participación de la gente no solo contribuye a encontrar solución más rápida y eficazmente, sino que además genera un alto nivel de compromiso hacia las tareas y hacia la empresa.

En la práctica, resolver de manera colectiva problemas que les son comunes implica, necesariamente, la confrontación de ideas para establecer acciones e identificar responsabilidades en aras del beneficio común. La confrontación de ideas permite a la organización crecer y consolidarse sobre la base de la democracia.

I.- Identidad

Destaca el sentimiento de pertenecer a la organización y la sensación de compartir los objetivos personales con los demás miembros de la misma, y al mismo tiempo, identificándose con las metas individuales y grupales de la organización.

Según Rincón (2006:122) la pertenencia “es un sentimiento muy acogedor, capaz de aglutinar a muchos individuos en su seno, y crea un sentimiento de identidad y de fuerza extensiva, sobre todo si hay alguien que lo alienta y lo estimula”.

De la anterior definición resaltan varias características, la primera de ellas es que es un sentimiento, es decir, es subjetivo y fundamentalmente

emocional. En segundo lugar, cabe resaltar, que es un sentimiento universal, todos lo tenemos o somos capaces de sentirlo en mayor o menor grado. En tercer lugar, por tratarse de agrupaciones humanas, la pertenencia sucede en cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad a la que se dediquen. Por último, la pertenencia estimula la participación grupal y puede llevar a la organización, en un futuro alcanzable, hacia el logro de sus propios objetivos.

El modelo de Litwin y Stringer intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización, para ellos el clima organizacional es el efecto subjetivo percibido del sistema, y de otros factores ambientales importantes como las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

2.3.3.2. Modelo de Likert.

La teoría del clima organizacional de Likert (1976), citado por Brunet (2009:45) establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones laborales que los mismos perciben; por lo tanto, se afirma que la relación está determinada por la percepción”.

Para Likert, el comportamiento de los individuos en el trabajo es causado, en gran medida, por las condiciones organizacionales que éstos perciben, en este sentido establece ocho dimensiones que miden esas condiciones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de

planificación, las características de los procesos de control, y por último, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

A. Los métodos de mando

Se refiere a la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en el trabajador. Los líderes influyen en las personas por medio del poder y la autoridad para que éstas realicen su trabajo. El poder es la capacidad o el potencial para influir en las decisiones y controlar los recursos. Por otro lado, la autoridad es el derecho formal para hacer que las personas hagan algo y para controlar los recursos.

Siguiendo a Martínez (2006:35), cuando señala que “las virtudes de una persona, como su talento o encanto, le ayudan a obtener poder”. Sin embargo, la organización como ente formal, es la única que otorga autoridad.

A efectos de explicar la forma en que los líderes utilizan la autoridad y el poder para influir en las personas, a continuación, se presentan los diferentes tipos de poder según DuBrin (2000):

El poder legítimo es el derecho que tiene el líder para solicitar cierto tipo de actitudes, basadas en valores sociales y culturales intrínsecos de la organización.

El poder de recompensa es la facultad que tiene el líder sobre el otorgamiento de premios valiosos para los miembros del grupo.

El poder coercitivo es una facultad que tiene el líder para aplicar sanciones.

El poder de experto se origina en los conocimientos que tiene el líder sobre el trabajo, según lo perciben los miembros de un grupo. Este poder se basa en el hecho de contar con habilidades, conocimientos o talentos especializados.

El poder de relación se refiere a la capacidad para controlar, basada en la lealtad al líder y el deseo de los miembros del grupo por complacer a esa persona, algunas investigaciones actuales sugieren que el poder de relación contribuye a que uno sea percibido como carismático, aunque el poder de experto también aumenta el carisma. (Pag. 266).

Puede afirmarse entonces que el poder es la capacidad o el potencial que tiene un líder para influir en las decisiones de los individuos y controlar los recursos con que cuenta una organización. Es decir, mientras mas poder tenga una persona mayor será el potencial de influencia en los distintos aspectos de la actividad organizacional.

B. Las características de las fuerzas motivacionales

Esta dimensión se relaciona con los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Según Bateman (2004:398) la motivación “se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona”. El autor sostiene que una persona muy motivada trabajará mucho para alcanzar sus objetivos de desempeño y que, con la capacidad y el entrenamiento adecuados, dicha persona será sumamente productiva.

En este sentido, los procesos y motivadores que los líderes o gerentes deben utilizar para influir en las personas y generar conductas tendentes a la consecución de los objetivos, deben estar dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros de la organización.

C. Características de los procesos de comunicación

Se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y la manera de ejercer dicha comunicación.

De acuerdo a DuBrin (2000:322) Se entiende “la comunicación como un proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones para contribuir al logro eficiente de los objetivos”. Por lo tanto, explica más adelante, la comunicación “es una herramienta al servicio de los gerentes

que, en buena medida, contribuye a la cohesión de los diferentes elementos y funciones que conforman la organización”. De esta manera se origina lo que se ha llamado un sistema integrado, debido a que la comunicación es el elemento que está presente e integra las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

Mediante el proceso de comunicación la empresa selecciona, forma y motiva a sus miembros. La capacidad de comunicar de los gerentes es una característica determinante en los estilos de dirección y es esencial para crear un ambiente de trabajo agradable en el que los empleados quieran contribuir, en buen grado, a los objetivos de la organización.

D. Características de los procesos de influencia

Los procesos de influencia se encuentran relacionados con la importancia que se le da en la organización, a la interacción del superior con el subordinado a la hora de tomar decisiones en función de establecer los objetivos de la misma.

Para Scott y Mitchell (1981:224) “la influencia es un proceso social en virtud del cual un individuo o grupo logra que otro individuo o grupo actúe bajo las expectativas del otro”. A su vez, mencionan que existen formas de influir en los demás, a estas formas les llaman métodos de Influencia, **que** no es más que “el modo que elige el agente influyente (el que actúa) para lograr sus expectativas ante el agente influido”.

De lo anterior se desprende lo siguiente: siempre que hay influencia, se origina un comportamiento deseado, y esta influencia puede originarse desde un individuo a otro o a un grupo de ellos, y desde un grupo hacia un individuo o a otro grupo.

Para Scott y Mitchell (1981b:225) entre los procesos de influencia más conocidos se encuentran “la coerción, las sanciones positivas y/o negativas, el carisma, la sugerencia, la persuasión, la autoridad y el conocimiento experto”. A continuación, se detalla cada uno de estos:

- ✓ Coerción: Es la más tosca. Es la presión psicológica o física que el agente influyente realiza sobre el agente influido, pese a que este último no está convencido de las acciones que va a realizar. Es el que menos efectos tiene a largo plazo. Son muy comunes las amenazas, por ejemplo, en la organización, cuando un superior amenaza con despedir a su subordinado si este no realiza correctamente su trabajo.
- ✓ Sanciones positivas y/o negativas: Son las más sutiles. Se utiliza algo que es importante para el agente influido para lograr el efecto deseado. Puede ser una recompensa o un castigo. Si se reiteran pueden no llegar a obtener un buen resultado. En las organizaciones no se debe abusar de este método ya que a medida que se reiteran no se logrará la eficacia completa. Los premios deben darse en pocas oportunidades, y en especie y cantidad diferente. Es decir, se puede dar un premio en dinero en efectivo, en bienes materiales, en regalos empresariales, en vacaciones o días francos.
- ✓ Carisma: El agente influido tiene un grato recuerdo o admiración sobre el agente influyente. Debe existir una relación muy importante entre ambos agentes.
- ✓ Sugerencia: Aparece cuando se dan diferentes alternativas y el agente influido elige la que más le conviene. Pueden haber alternativas sin presión. Existe libertad completa para la toma de decisiones por el agente influyente.

- ✓ Persuasión: Se presentan diferentes alternativas, pero el agente influyente da su opinión sobre cada una de estas tratando de que el agente influido realice su voluntad, aunque esto no es percibido por este. Hay un manejo a priori. Un claro ejemplo son las publicidades. Existe una libertad condicionada o reducida.
- ✓ Autoridad: Aparece cuando no se tiene posibilidad de elegir porque el agente influyente lo ha realizado anteriormente. No hay discreción ni libertad para el agente influido. La autoridad en estos casos es un jefe o superior.
- ✓ Conocimiento experto: Este último modo de influencia es cuando se posee un conocimiento específico en un área determinada. Debe existir pericia. La confianza también es muy importante, y se le gana con hechos. Es limitada en un área determinada. Por ejemplo, el médico solo tiene pericia en el área de salud.

E. Características del proceso de toma de decisiones

Relacionado con la pertinencia en las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello conduce a pensar que tomar decisiones supone un proceso mental.

Lo importante, es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, se deben tomar decisiones propias, sin esperar que los otros lo

hagan por nosotros, o vernos forzados a hacerlo. El proceso de toma de decisiones, según Robbins (2004) conlleva a dar los siguientes pasos:

- ✓ Identificación del problema: se tiene que reconocer cuando se está ante un problema para buscar alternativas para resolverlo. En este primer escalón se tiene que preguntar, ¿qué hay que decidir?
- ✓ Análisis del problema: en este paso se determinan las causas del problema y sus consecuencias y se recoge la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?
- ✓ Evaluación o estudio de opciones o alternativas: aquí la atención se centra en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Se plantea la pregunta, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
- ✓ Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, se debe escoger la que parece más conveniente y adecuada. Se observa como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión se pregunta ¿cuál es la mejor opción?
- ✓ Poner en práctica las medidas tomadas: una vez tomada la decisión se debe llevar a la práctica y observar su evolución. Aquí se reflexiona sobre ¿es correcta la decisión?
- ✓ Finalmente se evalúa el resultado: en esta última fase se tiene que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase se pregunta, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados? (Pag.115).

Lo importante en todo este proceso es que se tomen las decisiones apropiadas en función de la información y los recursos disponibles. Es importante, entre estos recursos, considerar el potencial decisorio que tienen los individuos involucrados, puesto que son éstos quienes, muchas veces, se encuentran inmersos en el problema y saben cómo solventarlo. De esta manera las personas involucradas en la toma de decisiones se esforzarán con mayor ahínco hacia el logro de los objetivos planteados.

F. Características de los procesos de planificación

Se refiere a la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices. En esta dimensión se hace énfasis en la participación de los miembros de la organización en el proceso de planificación y de fijación de los objetivos inherentes a la labor que éstos ejecutan dentro de la organización.

Diez de Castro y Cols (2001a:249) indican que al “incluir a los implicados en la fijación de los objetivos, éstos tienden a ser más reales, alcanzables y precisos. Además, los involucrados en el proceso se esforzarán más por alcanzar sus propios objetivos”. De acuerdo a lo que los autores señalan, la participación del personal en la fijación de objetivos, no solo los hace más fácil de comprender, de cuantificar, de medir y verificar, sino que permite a la organización satisfacer los deseos y aspiraciones del personal en cuanto a participación se refiere. Más adelante, Diez de Castro y Cols. (2001b) señalan que existen tres factores, que al fijar los objetivos, permiten a las organizaciones satisfacer esos deseos y aspiraciones del personal:

- ✓ Factores relacionados con la motivación: oportunidades de logro, capacitar al personal, participación, desarrollo profesional, formación inicial y continuada, reconocimiento, evaluación y establecimiento de objetivos personales.
- ✓ Factores relacionados con la satisfacción: condiciones de empleo, mecanismos de recompensa, condiciones de seguridad e higiene, seguridad del puesto de trabajo, relación con supervisor, compañeros y subordinados y comunicación.
- ✓ Factores relacionados con la participación personal: participación en equipos de mejora, participación en mecanismos de sugerencias y beneficios medibles del trabajo en equipo. (Pag.250).

Como puede observarse, son múltiples los beneficios de la participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos. Los niveles de participación

de éstos, por supuesto, dependerán del tipo de objetivos y el nivel de alcance de los mismos; sin embargo, puede decirse que la participación del personal en el establecimiento de los objetivos permite que estos aporten ideas para alcanzar estos objetivos, tomando como base sus propias experiencias.

G. Características de los procesos de control

Se refiere al ejercicio y la distribución del control en las distintas instancias de la organización.

La organización, como sistema de personas integradas orientadas a la consecución de uno o varios fines, necesita del control. Sin éste, cualquier perturbación del ambiente o desajuste interno podría afectar negativamente a la empresa. Por lo tanto, es responsabilidad de los gerentes ejercer control y corregir errores o desviaciones e impedir su repetición.

El control surgió como una necesidad ante la falta de confianza en las actuaciones de los subordinados y la inseguridad de alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, actualmente el control ha adquirido una nueva dimensión, ya no se controla tanto por desconfianza, sino para asegurar la calidad. Esta nueva forma de entender el control busca la colaboración de los empleados para la mejora continua de la calidad.

Ahora bien, para que este proceso de mejora de la calidad pueda ser efectivo, es necesario aplicar los sistemas de control en aquellas áreas específicas susceptibles de desviaciones. Para identificar estas áreas se requiere de la participación y apoyo de las personas que se encuentran involucradas en ello.

H. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Se refiere a la planificación y a la formación deseada. La formación no se puede imponer a los interesados; hay que negociarla con ellos directamente, o con sus representantes para conseguir su aceptación. En este sentido, la implicación de los mandos intermedios y de los jefes inmediatos es imprescindible.

Un plan de formación es un proceso, no un conjunto de acciones aisladas. Tiene que responder a los postulados de la formación continua y permanente, tiene que ser una función más de la empresa, ya que no finaliza cuando se termina y se evalúa el plan de formación.

La formación persigue el perfeccionamiento integral de las personas (individual y profesionalmente). Requiere personas maduras, capaces de adaptarse en todo momento a su medio y de promover el cambio. La formación en la empresa tiene que cumplir unos requisitos de eficacia. Formar por formar resulta caro y contraproducente.

La comprobación de la eficacia en la formación, viene dada por la comparación entre los objetivos marcados y el logro de los resultados. Normalmente la formación no reporta resultados palpables a corto plazo. Es más bien una inversión a medio-largo plazo, pero hay que exigirle niveles de rentabilidad referida a las personas y a la empresa.

2.3.3.3. Modelo de Koys & Decottis.

Koys y Decottis, (1991:265-285) proponen ocho dimensiones para medir Clima Organizacional, las cuales se resumen a continuación:

A. Autonomía

Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

En Wehmeyer (2001:118) se explica, como concepto personal, que “gozar de autodeterminación significa realizar una actividad con sentido completo de deseo, elección y aprobación personal. Al gozar de autodeterminación las personas actúan en acuerdo, o expresándose, consigo mismas”.

De acuerdo a esto, la autodeterminación individual conlleva una responsabilidad muy grande. Pues autodeterminación individual no solo se trata de tener la voluntad de emprender acciones, defender las ideas para lograr las metas y estar seguro que se tiene la capacidad para alcanzar los objetivos trazados; sino que hay que tener la responsabilidad de organizar el futuro de forma positiva y satisfactoria, y la voluntad de concentrar los recursos y las acciones para poder, efectivamente, alcanzar los objetivos.

Si se fomenta la autonomía a nivel organizacional, redundaría en la creación o sostenimiento de un buen clima organizacional, donde a los trabajadores, de acuerdo a sus capacidades, se les asigne cierto grado de libertad de decisión y acción sobre las actividades propias de su cargo. Por su puesto, esto lleva implícito la responsabilidad por los resultados.

B. Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Urbano y Yuni (2006:53) explican que el concepto de cohesión alude al “grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él”. Por lo tanto, la cohesión facilita la participación de los miembros en las actividades del grupo y tiende a facilitar el logro de los objetivos, además de contribuir a realzar las potencialidades de los miembros en su conjunto.

Para fomentar un clima organizacional apropiado, se debe mostrar lo atractivo que pueden resultar los objetivos y metas grupales y los beneficios que puede tener, para el logro de las metas individuales, las formas de actuar y de comportarse de los miembros del grupo. Pues mientras los objetivos resulten atractivos, interesantes y mantengan la motivación, los trabajadores tenderán a una mayor cohesión, lo que por añadidura contribuye a sentar las bases de un clima organizacional apropiado.

C. Confianza

La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Cuando jefe y subordinado mantienen una buena relación, éste último se siente más comprometido con la entidad para la que trabaja. Puede afirmarse entonces, que el supervisor es el punto de unión entre el empleado y la organización, tanto para la evaluación del rendimiento como para la asignación de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo. Es por ello, que, en estos procesos, el buen trato que la organización pretende dar a sus empleados, a través de las prácticas de recursos humanos, puede quedar sin efecto si el jefe directo no cuida de sus subordinados, si no se evidencia, de una forma más cercana, las buenas

intenciones de la organización, es decir, si no genera confianza. En sus manos está brindar apoyo emocional, ofrecer información y consejo y tratar de forma justa a sus colaboradores.

Allen y Meyer (2000:290) sostienen que “el clima organizacional apropiado, una cultura acorde con los valores personales, la equidad en el trato, entre otros aspectos, serían factores necesarios en pro la confianza y el compromiso”.

En conclusión, un supervisor que concede a los miembros más cercanos mayor autonomía, apoyo y consideración llevará a percibir un trato más justo y a tener mayor confianza en él y ésta genera un clima en el cual los empleados se sienten en libertad de expresar sus ideas y puntos de vista sin temor a represalias.

D. Presión

Se refiere a la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

En esta dimensión del clima se hace referencia a cómo se comportan los supervisores en cuanto al alcance de los objetivos. Es decir, el grado en que las acciones del trabajador son evaluadas en función de las tareas.

Chiavenato (2001:318) expone que el estilo de supervisión centrado en las tareas es aquel “preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo a los métodos preestablecidos y a los recursos asignados para ello”.

Este estilo de supervisión es típico de las organizaciones que tienden a concentrar a las personas en ocupaciones estandarizadas, limitadas por el

ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción establecidos, donde existe mayor preocupación por los fines que por los medios para lograrlo. En este caso, cuando existe demasiada presión por el logro de los objetivos, (los fines), más que por el esfuerzo del trabajador para lograrlos, (los medios), se tiende a crear un clima organizacional inapropiado para que el trabajador desarrolle sus habilidades y genere soluciones a los problemas presentados en la ejecución de las tareas.

E. Apoyo

Representa la percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

En la percepción de apoyo organizacional intervienen diversos aspectos relacionados con el trato que recibe el empleado dentro de la empresa. Según Pérez y Alcover (2011), “los empleados desarrollan expectativas acerca del apoyo que esperan recibir frente a situaciones relacionadas con su trabajo (por ejemplo, ante accidentes, errores en el desempeño, salario recibido, puesto desarrollado, entre otros), y una vez recibido, realizan una interpretación acerca de los motivos subyacentes de la organización (si es un trato equitativo, si es una recompensa efectiva, etc.)”.

Considerando lo anterior, puede decirse, que el nivel de apoyo percibido por los trabajadores, tanto de los compañeros de trabajo como de los supervisores, es directamente proporcional a la formación de un buen clima organizacional, donde el temor a represalias por errores cometidos no exista; y que, por el contrario, concorra la justicia en el trato al trabajador.

F. Reconocimiento

Denota la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.

Para Muñoz (1999:35) “la conducta del empleado depende de que crea que es o no posible para él conseguir el resultado en las circunstancias que rodean su actividad y que considere que la recompensa que obtendrá merece el esfuerzo que ha de realizar”. En otras palabras, la conducta del trabajador se verá influida por el grado en que éste crea que al desempeñarse a cierto nivel le traerá el resultado deseado, y por la percepción de que esas recompensas satisfagan sus necesidades o metas personales.

Existirá un clima organizacional apropiado si el trabajador percibe que su desempeño será recompensado proporcionalmente al esfuerzo que realiza por alcanzar algún objetivo planteado por la organización.

G. Equidad

Indica la percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Omar (2006:211) señala que “las acciones y prácticas organizacionales, que son equitativas o justas, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores”. De igual forma, Mladinic e Isla (2002:176) explican que la justicia organizacional se refiere a “las percepciones de los trabajadores con respecto a lo que es justo y su reacción frente a diferentes situaciones injustas”.

Cuando el trabajador percibe una relación equitativa entre los recursos recibidos y los resultados obtenidos, entonces se dice que existe equidad en la organización. Por el contrario, si surge alguna desigualdad como resultado de un exceso de compensación o insuficiente compensación, se genera un estado de tensión y sufrimiento en forma de ira y/o resentimiento (cuando es subcompensado), así como sentimientos de culpa (cuando es compensado en exceso).

Se dice que existe equidad en la organización cuando los procedimientos son justos. La justicia de procedimientos se refiere a la percepción que se forman los trabajadores acerca de la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones a los trabajadores.

Patlán y Cols.(2014:100) afirman que la equidad es importante porque “el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones, comportamientos y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros, así como hacia la organización misma”.

De lo anterior se desprende que, la importancia de la equidad organizacional radica en el impacto que generan los resultados que pueden provocar múltiples acciones y prácticas organizacionales percibidas como no justas o inequitativas tales como: asignación de cargas de trabajo, pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otros. En este sentido, Mladinic e Isla (2002:175) indican que “la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño que incide indirectamente en las organizaciones, tal es el caso de la rotación laboral, el

desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, entre otros”.

Cropanzano y Cols. (2007) señalan que:

La equidad organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores; como mayor confianza y compromiso organizacional, produce una mejora en el desempeño laboral, mejora el clima organizacional, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos. (Pag.39).

Cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente producen actitudes positivas hacia el trabajo, los superiores y la organización; contrariamente, cuando el trabajador percibe que lo tratan injustamente se generan tensiones, desmotivación e insatisfacción laboral y como consecuencia de esto, un clima organizacional inapropiado.

H. Innovación

Hace referencia a la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde se tenga poca o nada de experiencia.

Se refiere a si existe o no un ambiente de trabajo estimulante. Si los empleados ven que sus ideas son animadas y aceptadas por sus superiores y compañeros, lo más probable es que sean más creativos, produciendo una innovación potencial en el lugar de trabajo. Se trata entonces de crear un entorno de trabajo colaborativo, de fomentar la comunicación entre los empleados y entre departamentos y recompensar a aquellos que trabajan en conjunto para resolver problemas, pues la creatividad y la innovación pueden ser resultado de las ideas propuestas por los empleados que trabajan juntos para alcanzar una meta.

De Haan y Havighurst, citado por Araya (2005:17) indican que “la creatividad es cualquier actividad que lleve a la producción de algo nuevo, puede ser una invención técnica, un nuevo descubrimiento en ciencia o una nueva realización artística”.

Por su parte, Gardner (2001:126) considera que el individuo creativo es una persona que “resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo, que al principio, es considerado nuevo, pero al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto”.

Puede afirmarse entonces que la creatividad es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades o mejorar productos sin necesidad de una obligación externa que lo empuje, es decir, apoyándose solo en la responsabilidad individual y la autodirección.

Por lo antes señalado es importante que las organizaciones se preocupen por inspirar la creatividad en sus empleados, esto dará lugar a un entorno de trabajo saludable y más productivo, y los empleados estarán más felices, lo cual generará un clima organizacional sano y agradable.

2.3.3.4. Modelo de Chiavenato.

Según Chiavenato (2009), partiendo del marco teórico de las relaciones humanas explica que:

Existe un instrumento de medición del clima organizacional (IMCO) que permite medir el clima en las organizaciones, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de la teoría de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos fundamentales en la dirección del recurso humano en la administración moderna. (Pag.74).

Los conceptos teóricos analizados por Chiavenato le permitieron definir las siguientes dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

Objetivos

Los objetivos de la organización deben ser del conocimiento de los trabajadores, los cuales deben estar enterados de la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la empresa para la cual trabaja. Las preguntas sobre esta variable suministrarán información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con éstos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su sentido de pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa.

Toda organización tiene su finalidad, por lo tanto, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines. Si no se tiene esa guía, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan.

Para Fernández y Sánchez (1997a:180), “los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse”.

Así mismo, más adelante, Fernández y Sánchez (1997b) señalan que los objetivos empresariales tienen las siguientes funciones:

- ✓ Como se refieren a una situación futura, señalan la orientación que debe seguir la empresa y establecen normas para la actividad de los miembros.
- ✓ Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones y existencia de una empresa.
- ✓ Sirven como modelo para que las personas pertenecientes a la organización puedan comparar y evaluar su eficacia y rendimiento.
- ✓ Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa. (Pag. 181)

Los objetivos de las empresas aparecen en sus documentos oficiales.

Para Alegre y Cols. (2008), los objetivos generales de una empresa son:

- ✓ Satisfacer las necesidades de bienes y servicios a la sociedad.
- ✓ Proporcionar empleo para los factores de producción.
- ✓ Aumentar el bienestar de la sociedad a través de recursos.
- ✓ Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades. (Pag.12).

Las organizaciones no tienen un solo objetivo porque deben satisfacer varios requisitos y exigencias de sus miembros y del entorno. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones externas e internas y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios de esas relaciones.

Un buen clima organizacional propicia, además de un mejor desempeño por parte de los trabajadores, un compromiso con los objetivos de la organización, que al mismo tiempo, contribuya al logro de su misión.

Lograr una calificación para el clima organizacional permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la organización tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

B. Cooperación

La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo citado por Méndez (2006:47) señala que “el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo”.

La cooperación se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). Con esta variable se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Con lo que se permite identificar condiciones para el desarrollo o no, de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

Para que una organización pueda lograr sus objetivos de manera eficiente, entre otros aspectos, debe existir entre sus trabajadores un clima de cooperación y no de competencia, pues esto traerá consigo múltiples beneficios. Así lo indica Zastrow (2008) cuando afirma que:

Un grupo donde reina la cooperación se caracteriza por la confianza y una comunicación abierta y sincera entre sus miembros, un fondo común de recursos y una gran cohesión. La cooperación entre sus miembros fomenta la creatividad, la coordinación de esfuerzos, la división del trabajo, la implicación emocional en el rendimiento del grupo, la voluntad de compartir, la colaboración, las habilidades interpersonales, las actitudes y valores de cooperación, la imagen positiva que los individuos tienen de sí mismos, la aceptación mutua, la buena disposición hacia las tareas y el grupo, la diversidad de opiniones, la aceptación de las diferencias individuales y culturales, así como la capacidad para solucionar problemas. (Pag.124).

Para que exista un clima de cooperación es importante que se perciban como compatibles o complementarios los objetivos personales de los trabajadores o compañeros de trabajo. Así un equipo de trabajo donde exista una atmósfera de cooperación será más eficiente a la hora de resolver problemas y lograr los objetivos trazados.

Además de los múltiples beneficios mencionados en la cita anterior, es importante señalar que, para que exista cooperación es indispensable la comunicación como herramienta universal para las relaciones humanas.

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. Según el diccionario, publicado en la página web de la Real Academia Española (2001) la palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor con lo cual el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo.

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes,

que puede ser verbal o no verbal, permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el código (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el canal (el medio físico a través del cual se transmite la información), el emisor (quien desea enviar el mensaje) y el receptor (a quien va dirigido).

La comunicación puede ser afectada por lo que se denomina ruido, el cual es una perturbación que dificulta el normal desarrollo de la señal en el proceso, por ejemplo, distorsiones en el sonido, la afonía del hablante, la ortografía defectuosa.

C. Liderazgo

El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del liderazgo formal y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado. Fundamentalmente, esta variable, permite identificar la forma cómo se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.

Chiavenato, (2001:314) define liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.”

De lo cual se puede deducir que, el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Para que una organización o departamento produzca resultados, los supervisores o gerentes deben desempeñar funciones activadoras. Entre estas sobresale el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar esas necesidades. En resumen, el buen gerente debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. Puede afirmarse entonces, que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos.

Hellriegel (1998) menciona que las aptitudes básicas que las organizaciones buscan en los líderes son:

- ✓ Capacidad para el empowerment: es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control, de modo que involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol. El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.
- ✓ Intuición: es la habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza. Los líderes competentes perciben intuitivamente los cambios que ocurrirán a su alrededor.
- ✓ Autoconocimiento: es la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones.
- ✓ Visión: es la capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones y los medios para alcanzarlas.
- ✓ Congruencia de valores: es la capacidad para comprender los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y poder conciliarlos. (Pag. 145).

El comportamiento de liderazgo que involucra las anteriores aptitudes o cualidades debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos y al mismo tiempo contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Para que el liderazgo sea eficaz, es decir, capaz de crear y desarrollar un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos, se deben tener en cuenta cuatro componentes: el estilo del liderazgo, las cualidades del líder, las características de los seguidores o liderados, y por último, los factores situacionales.

El objetivo de un liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Es conocido que no se trata de una tarea fácil, debido a las innumerables variables que es necesario considerar. Pero los estudios considerados permiten conocer la existencia de caminos más facilitadores que otros.

Por lo tanto, se puede afirmar que para la existencia de un buen clima en la organización es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo cual necesita una gran flexibilidad en la adopción de un estilo de liderazgo adecuado para cada situación y el desarrollo de una cultura de equipo propia, para unir a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos.

D. Toma de decisiones

La de toma de decisiones es un proceso inherente a todas las funciones administrativas, especialmente en la función de dirección; por tanto, está relacionada y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de

los objetivos organizacionales. Esta variable se refiere a la participación que tiene el trabajador en el proceso de decisiones, producto de la imagen proyectada por el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un estilo en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad, inteligencia, conocimientos técnicos y habilidades de comunicación, para opinar y la cultura de la organización debe respaldar su participación.

Existen varias razones para que las direcciones de las organizaciones compartan sus capacidades de tomar decisiones con sus empleados. Entre las principales razones se pueden mencionar: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto, su participación permitirá que quienes saben más contribuyan más. El resultado de decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver situaciones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión puesta en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que sus trabajos serán más interesantes y tendrán mayor sentido.

Es muy importante en la actualidad para toda organización o empresa, considerar la proyección del clima organizacional generado dentro y fuera de esta, debido a que es un factor clave, tanto para el desarrollo de las relaciones interpersonales establecidas, como para la adecuada toma de decisiones; vitales para el progreso organizacional.

Para DuBrin (2000:132), “la toma de decisiones implica establecer puntos en común y analizar diversas opciones considerando, las circunstancias, el contexto en el que se encuentra, los recursos disponibles y el impacto que se quiera lograr”. Considerando estos aspectos, se reconoce la alternativa más adecuada que beneficie a los participantes.

Por otro lado, es importante que en las organizaciones se propicie un ambiente adecuado en el que los empleados puedan participar en la toma de decisiones de aspectos relacionados con el trabajo que desempeñan. Si por el contrario, los empleados se encuentran en un ambiente sobrecargado de asperezas, falta de motivación, comprensión, inexistencia de compromiso, asertividad, empatía o de simplemente voluntad, la toma de decisiones resultaría un proceso muy difícil y poco eficiente.

Tanto el clima organizacional como las decisiones concebidas dentro de una organización, se influyen de manera recíproca; por lo tanto se deben tener en cuenta ciertas pautas para encontrar un equilibrio que permita un desarrollo eficaz de manera conjunta.

Según Álvarez (1993), estas pautas son:

- ✓ Mantener el dialogo abierto, fomentando la empatía y la asertividad.
- ✓ Respetar las opiniones de los participantes, unificándolas en un solo pensamiento, con el fin de alcanzar mayores logros que favorezcan el desempeño de todos.
- ✓ Escuchar, analizar y comprender las opiniones brindadas.

- ✓ Tener la información y las herramientas adecuadas.
- ✓ Tomar un rol participativo con el grupo de trabajo.
- ✓ Lograr mayor integración y colaborar espontáneamente. (Pag.53).

Lo señalado anteriormente representa un modelo importante de tomar en cuenta para crear un ambiente de trabajo donde se promueva la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esto tendrá un efecto positivo en la formación de un clima organizacional apropiado.

E. Relaciones interpersonales

El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente. Las preguntas formuladas para esta cooperación permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, la percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que, con buenas relaciones interpersonales, sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso de interacción social.

Según Bisquerra (2003:23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003:25), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y en su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados y esto afecta su rendimiento, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

Puede afirmarse entonces, que las relaciones interpersonales se refieren a la interacción que un individuo sostiene con colegas, subordinados y superiores. En este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad.

Las relaciones interpersonales son un repertorio de comportamientos que adquiere una persona para interactuar y relacionarse con sus iguales de forma efectiva y mutuamente satisfactoria. La importancia que se le da a las relaciones interpersonales del personal es un factor que contribuye a determinar la calidad del trabajo, así mismo, es de vital importancia para la presencia de un clima organizacional adecuado que permita el desempeño laboral.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, debido a que el hombre es un ser eminentemente social. Si los empleados no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo cual puede reflejarse en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La

convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

F. Motivación

El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. Esta variable suministra información con la cual es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de satisfacción, los cuales indican la motivación y las condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

Para Chiavenato (2001), el término motivación se refiere a dos ideas distintas, aunque relacionadas entre sí:

Desde el punto de vista individual, la motivación se refiere a un estado interno que le lleva a perseguir objetivos. La motivación personal afecta el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia del esfuerzo. Por otro lado, desde el punto de vista externo, del administrador o gerente, la motivación es el proceso mediante el cual se consigue que las personas persigan objetivos. (Pag.301).

Esto quiere decir, que un trabajador bien motivado, se pone en marcha, enfoca su esfuerzo en la dirección correcta, trabaja con intensidad y sostiene

el esfuerzo para alcanzar los objetivos, y este impulso puede surgir desde lo interno del individuo o desde lo externo.

Obsérvese que las dos ideas de motivación propuestas por Chiavenato, tanto la interna como la externa, tienen un significado importante en común, es que la motivación significa hacer un esfuerzo para alcanzar resultados. Es importante recalcar que, el esfuerzo es el resultado de una fuerza que surge del interior de las personas.

En cualquiera de las dos ideas antes mencionadas, si un trabajador no se encuentra motivado no estará dispuesto a realizar esfuerzos para alcanzar las metas, no realizará esfuerzos extras por agradar al superior inmediato, lo que traerá como consecuencia una evaluación del desempeño negativa por parte del supervisor. Es entonces cuando las relaciones interpersonales, la comunicación, entre otros factores, se tienden a complicar, generando un clima organizacional inapropiado

G. Control

El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la organización, y definidos por el proceso de planeación. Esta variable se refiere a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señala las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permite comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

Un concepto amplio de control es el que nos ofrece Batemant (2004:490) cuando lo define como “cualquier proceso que dirige las actividades de los individuos hacia el logro de las metas organizacionales”.

Más concretamente, dentro de las organizaciones se crean normas, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar la actuación de los empleados bajo determinadas circunstancias. Esta dimensión (control), tal como lo plantea el autor, se refiere, sobre todo, a los sistemas de controles internos.

DuBrin (2000:379) define el control interno como “la estrategia que se basa en el supuesto de que es posible motivar a los empleados si se fortalece su compromiso con las metas de la organización”.

Este mismo autor identifica tres etapas para un sistema de control interno eficaz. En primer término, los empleados deben participar cuando se fijan las metas, las cuales serán utilizadas como normas de desempeño para los fines de control. En segundo, los parámetros de desempeño se deben usar para resolver problemas y no para castigar o culpar. En tercer lugar, aun cuando los premios deben estar vinculados al desempeño, no deben estar atados a una o dos medidas. Este tipo de estrategia lo que busca es evaluar la contribución total de un empleado y no solo dos o tres aspectos cuantitativos del desempeño.

Un resultado positivo de los controles internos es que, por lo general, generan un mayor compromiso por alcanzar las metas. Por lo tanto, encausarán mayor energía hacia el desempeño de las tareas. Además, este sistema estimula el flujo horizontal y ascendente de la información válida acerca de las desviaciones y sus posibles causas.

En cambio, un aspecto negativo, es que puede motivar a los empleados a establecer, por si mismos, normas de desempeño fácilmente alcanzables. Otro aspecto negativo es que el supervisor puede perder parte del control de los subordinados. Por último, como los parámetros de desempeño pueden ser muy laxos, es difícil medir un buen desempeño y por ende, dificulta el ofrecer premios justos.

Los modelos de mando y control autocráticos no favorecen la autorrealización del trabajador, más bien inhibe su creatividad interior; así como los controles débiles permiten desviaciones y premiaciones no merecidas del todo. Ambos casos, suscitan un clima organizacional inadecuado tanto para el desarrollo personal y grupal, como para la consecución de los objetivos organizacionales.

Resulta difícil implementar un sistema de control que se adapte a todos en la organización y que ofrezca retroalimentación oportuna y económica, sin embargo, para Stoner (1994:615), “la mayor parte de estos problemas se pueden evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave de desempeño y los puntos estratégicos de control”. Las áreas clave del desempeño se refieren aquellos aspectos de una organización o de partes de ella que deben funcionar con eficiencia para que se logren los objetivos; por otro lado, los puntos estratégicos de control indican los puntos críticos del sistema donde se deben dar la vigilancia o la recopilación de información.

2.3.4.- Enfoques del clima organizacional de acuerdo a los factores psicológicos.

Brunet (1987) citado por Brito (2011a:92) propuso que las dimensiones del clima organizacional se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes

enfoques: “factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales”. A continuación, se detalla cada uno de estos enfoques.

2.3.4.1. Enfoque de factores psicológicos individuales

Involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Estos procesos individuales tienen influencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la actitud del trabajador hacia el aprendizaje y el cambio.

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los factores psicológicos, tal como lo plantea Schneider (1968), citado por Brunet (1987:191) al referirse a los tres factores que el individuo tiene en la organización se destacan: “a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización”. Se refiere también a que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

2.3.4.2. Enfoque de factores grupales

En las organizaciones existen comportamientos grupales, con lo cual se obtienen resultados individuales y grupales, estos comportamientos afectan la productividad de la organización. En dichos comportamientos están involucrados procesos psicológicos y psicosociales que pueden influir en el desempeño de los individuos y de los grupos, incrementando o

disminuyendo la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto.

Toro (2003) citado por Brito (2011b:93), define al clima como “la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias”. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

2.3.4.3. Enfoque de factores organizacionales

Cada organización cuenta con características propias y particularidades que la distinguen de las demás. En la mayoría de los casos, las expectativas y necesidades de los trabajadores, en relación con el entorno de la organización, se ven limitadas, las características que un trabajador desea en relación a su organización, pueden convertirse en una presión adicional, lo que influyen directamente sobre el clima que genera la interacción del trabajador con el medio donde se desenvuelve

Al respecto, Brito (2011c) explica que:

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y

repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa. (Pag.93).

Estos se refieren a factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales los autores citados en el Cuadro N° 02 destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, planificación, control, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, entre otros.

Una vez revisadas las dimensiones de clima organizacional desde la perspectiva de los autores antes mencionados, y los enfoques de acuerdo a los factores psicológicos, a continuación, se presenta el cuadro N° 02: Modelos de abordaje para el estudio del clima organizacional, en el que se muestra un resumen de las diferentes dimensiones consideradas por los autores, relacionadas con la variable clima organizacional, clasificándolas de acuerdo a los tres enfoques propuestos por Brunet (1987).

En el Cuadro N° 02 se muestran los modelos de abordaje para el estudio de clima organizacional, propuestos por Litwin y Stringer, Likert, Kois y Decotis y Chiavenato, indicando las dimensiones y sus correspondientes enfoques, en algunos casos las dimensiones coinciden, como por ejemplo la toma de decisiones, el control, liderazgo o métodos de mando, la comunicación y las relaciones interpersonales, lo cual demuestra la importancia de éstas en la medición del clima organizacional.

Cuadro Nº 02 Modelos de abordaje para el estudio del clima organizacional

AUTOR	DIMENSIONES	ENFOQUE
Litwin y Stringer (1968)	Estructura	Organizacional
	Responsabilidad Individual	Individual
	Remuneración	Organizacional
	Riesgo y toma de decisiones	Organizacional
	Apoyo	Grupal
	Tolerancia al conflicto	Individual
Likert (1967)	Métodos de mando	Organizacional
	Características de las fuerzas	
	Características de los procesos de	
	Características de los procesos de	
	Características de los procesos de toma de decisiones	
	Características de los procesos de	
	Características de los procesos de control	
	Los objetivos de rendimiento y	
Kois y Decotis (1991)	Autonomía	Individual
	Cohesión	Grupal
	Confianza	Individual
	Presión	Individual
	Apoyo	Grupal
	Reconocimiento	Individual
	Equidad	Individual
	Innovación	Grupal
Chiavenato (2009)	Objetivos	Individual
	Liderazgo	Grupal
	Motivación	Individual
	Cooperación	Grupal
	Relaciones Interpersonales	Grupal
	Toma de Decisiones	Organizacional
	Control	Organizacional

Fuente: Elaborado por el autor: 2019

Conocidos los diferentes modelos propuestos por los autores antes señalados, para esta investigación se utilizó el modelo de Chiavenato (2009), por considerar que las dimensiones por él planteadas, se ajustan más a la realidad de la Universidad de Oriente. En primer lugar, por el enfoque que le da el autor, el cual se ajusta a las condiciones y características de la Institución; en segundo lugar, porque este modelo se basa en la teoría de las relaciones humanas, la cual se ajusta a la concepción del clima organizacional que decidió aplicarse en este estudio, que no es más que el clima tal como es percibido por los individuos que trabajan en la organización.

Además, de las dimensiones del clima organizacional propuestos por Chiavenato, se agregó la dimensión que tiene como nombre estabilidad laboral. Entendiendo por estabilidad el hecho de no ser despedido de la organización, ni la posibilidad de ser cambiado o transferido a otra dependencia de la misma institución, previo consentimiento del trabajador, por considerar que tal situación también influye en el clima organizacional del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Se agrega esta dimensión de acuerdo a lo establecido en el artículo N° 85 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), el cual se presenta a continuación:

La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

Así mismo, la LOTTT en su Artículo 94 establece que: “Los trabajadores y trabajadoras protegidos de inamovilidad no podrán ser despedidos, ni trasladados, ni desmejorados sin una causa justificada la cual deberá ser

previamente calificada por el inspector o inspectora del trabajo”. Lo cual quiere decir que, además de los despidos y desmejoras, los traslados también afectan la estabilidad laboral del trabajador.

2.3.5.- Variables del concepto de clima organizacional.

Existen diversas teorías que han tipificado el clima organizacional que puede producirse de acuerdo a las diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto de clima organizacional. Veremos la de Likert (1967) citado por Cabrera (1999:43) quien sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como: “la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación”. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables, las causales, las intervinientes y las finales, influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante tratar la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son los resultados de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas, citado por Huete (2009:301), " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta en esta investigación, dado que es la experiencia de los miembros de una

organización como resultado central en la determinación de lo que es el clima de una organización. Así lo indica Rodríguez (2005) cuando señala que:

No tiene sentido hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los cuales con sus decisiones dan vida a la organización, con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian. (Pag.161).

2.3.6. Tipologías de clima organizacional

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (1967) citado por Brunet (1987:49) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, "sistema autoritario, sistema paternal, sistema consultivo y sistema participativo", cada uno de ellos representa un clima en particular. Estos son:

2.3.6.1. Autoritario.

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2.3.6.2. Paternal.

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es

paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

2.3.6.3. Consultivo.

Este es un sistema organizacional con alto grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

2.3.6.4. Participativo.

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado, distribuido en diferentes niveles de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una asociación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.4. Desempeño Laboral

En esta parte se desarrollan aspectos claves del desempeño laboral, entre ellos: generalidades sobre el desempeño laboral, conceptualizaciones y

los modelos de evaluación del desempeño desde el punto de vista de diversos autores.

2.4.1. Generalidades sobre el desempeño laboral

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004:202) vincula el desempeño con la “capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo”.

Por su parte, Faria (1995), citado por Pedraza (2010:496) considera que el desempeño laboral es “el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, dependen de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa”. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y el éxito de una organización.

2.4.2. Conceptualizaciones sobre desempeño laboral

Palaci (2005:155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2004:359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Robbins (2004:189), afirma que las “metas difíciles dan por resultado un nivel más alto de desempeño individual que las metas fáciles”. Explica que uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las personas a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, más que cuando las metas son fáciles.

Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es el dado por Stoner y Cols. (1994:510), quienes afirman que el desempeño “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Una definición interesante de desempeño laboral es dada por Chiavenato (2002: 236), en la cual expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para

la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Una vez revisados las distintas conceptualizaciones propuestas por los autores, a continuación, se presenta, en el Cuadro N° 03: Conceptos de desempeño laboral, un resumen de los tres principales conceptos a considerar en este trabajo, tomando en cuenta el enfoque que le da cada autor.

Cuadro N° 03 Conceptos de desempeño laboral.

AUTOR	CONCEPTO	ENFOQUE
<p>Palaci (2005)</p>	<p>El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios <i>conductuales</i> que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.</p>	<p>Conductual</p>
<p>Chiavenato (2004)</p>	<p>El desempeño es el <i>comportamiento</i> del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.</p>	<p>Conductual</p>
<p>Stoner, Freeman, y Gilbert (1994)</p>	<p>Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.</p>	<p>Metas</p>

Fuente: Elaborado por el autor: 2019

En el cuadro anterior se presentan, en primer lugar, el concepto propuesto por Palaci, el cual le da al desempeño un enfoque conductual. Las conductas a las que se refiere, bien sea de un mismo o varios individuos en

diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. En segundo lugar, Chiavenato ofrece el mismo enfoque, pero agregando que el comportamiento del individuo es evaluado con base a unos objetivos previamente trazados y que el logro de tales objetivos obedece a una estrategia individual para alcanzarlos. Por último, se presenta el concepto propuesto por Stoner y colaboradores, quienes plantean que el desempeño se evalúa de acuerdo al logro de metas previamente trazadas, las cuales deben ser alcanzadas siguiendo reglas preestablecidas. No se consideró este concepto para esta investigación porque toma en cuenta las metas alcanzadas y desestima los esfuerzos individuales por obtener un objetivo no logrado.

Para efectos de esta investigación, se adoptó el concepto de desempeño propuesto por Chiavenato (2004), el cual hace hincapié en el comportamiento de la persona que ocupa un cargo, y por supuesto, este comportamiento varía de una persona a otra, de acuerdo a innumerables factores condicionantes que influyen en el individuo y por ende en su desempeño.

2.4.3. Modelos para el análisis del desempeño laboral

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Caracheo (2002) explica que puede considerarse al modelo, en términos generales, como:

Representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. (Pag. 47.)

Según la página Web de Real Academia de la Lengua Española (2001), el concepto de la palabra modelo hace referencia a “aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual”.

El significado del término modelo propuesto por Gimeno (1981), indica que:

El modelo es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma. Es la representación conceptual, y por lo tanto indirecta, que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de esa realidad, localizando la atención en lo que se considera importante, y despreciando aquello que no aprecia como pertinente a la realidad que considera. (Pag. 96).

En consecuencia Achinstein (1967), citado por Flores y Pedraza (2008:12) afirma que “el término modelo tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas”. Sin embargo, el concepto al que se hace referencia en esta investigación es al modelo como una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar la comprensión y estudio de un tema particular y que permite ver de forma clara y sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas.

A continuación se presentan tres de los modelos para el análisis del desempeño: el modelo de Mondy y Noe; el modelo de Campbell; y el modelo de Furnham.

2.4.3.1. Modelo de Mondy y Noe

Mondy y Noe (2005:252) sostienen que la gestión del desempeño “consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos, y finalmente, la

organización”. Además, señalan que toda organización debe tener algún medio para evaluar el desempeño individual y de equipos, con el propósito de elaborar planes de desarrollo adecuados.

En función de esto, este modelo sostiene que para la evaluación del desempeño tanto individual como grupal es necesario implementar un sistema formal de revisión y evaluación. Con este propósito proponen la evaluación de retroalimentación de 360 grados. Este sistema de evaluación, según Mondy y Noe (2005), “se ha vuelto muy popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de las empresas, así como de fuentes externas”. En él todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, clientes internos y externos, le asignan una calificación a su desempeño.

En este modelo los empleados son evaluados utilizando una serie de ítems o factores previamente definidos, de acuerdo a la misión, visión estrategias y los valores organizacionales, los cuales son observados en su diario desempeño. Estos ítems se elaboran a partir de las competencias exigidas por la organización. Alles (2008a:83) define competencia como “una característica individual susceptible de medirse de forma confiable; a la vez, permite diferenciar a los colaboradores de desempeño excelente de aquellos con desempeño promedio”.

En este sentido, las competencias son clasificadas por Alles (2008b) de la siguiente manera:

- ✓ Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.

- ✓ Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. (Pag.87).

Es importante mencionar, que las competencias cardinales son aplicables a todos los miembros de la organización; mientras que las específicas son aplicables solo a aquellas personas que tengan a otras a su cargo. Además, es importante resaltar que se utilizará para este trabajo solo las competencias cardinales.

Las competencias representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión. En consecuencia, éstas son definidas por la organización, con la participación activa de su máxima línea de conducción, en función de sus necesidades y características particulares.

En este orden de ideas, Alles (2002:117) enumera de la siguiente manera, algunas de las competencias cardinales que debe tener todo trabajador:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| 1.- Compromiso | 11.- Temple |
| 2.- Ética | 12.- Perseverancia |
| 3.- Prudencia | 13.- Integridad |
| 4.- Justicia | 14.- Iniciativa |
| 5.- Fortaleza | 15.- Innovación |
| 6.- Orientación al cliente | 16.- Flexibilidad |
| 7.- Orientación a los resultados | 17.- Empowerment |
| 8.- Calidad de trabajo | 18.- Autocontrol |
| 9.- Sencillez | 19.- Desarrollo de las personas |
| 10.- Adaptabilidad al cambio | 20.- Conciencia Organizacional |

Como puede observarse en la lista anterior, se trata de características de la personalidad, comportamientos, habilidades y destrezas que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y que toda organización desea que sus trabajadores tengan y desarrollen.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que tome las medidas a fin de mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Los principales usos que se da al método de evaluación de 360 grados son las siguientes:

- ✓ Medir el desempeño del personal
- ✓ Medir las competencias (conductas).
- ✓ Diseñar programas de desarrollo.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de la evaluación del desempeño se pueden reducir o eliminar. Como ventajas adicionales se pueden resaltar que, gracias a las redes de computadoras, el personal que califica lo puede hacer de manera rápida y conveniente, esto debido a que, en muchos casos, los instrumentos de calificación están disponibles en línea. Por otro lado, el método de retroalimentación de 360 grados generalmente es más objetivo, debido a que la inclusión de una perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza opiniones que pueden surgir de percepciones limitadas del comportamiento del evaluado.

Es importante señalar que, para el éxito de este modelo, es necesario que todas las partes conozcan y manejen los mismos criterios de evaluación, así como los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se les dará.

Las principales desventajas de este modelo son las siguientes:

- ✓ El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- ✓ La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon.
- ✓ Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- ✓ Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Mondy y Noe (2005:258) proponen seis modalidades de evaluación de desempeño: por el supervisor inmediato, por los subordinados, por los colegas, un comité o comisión de evaluación, por los clientes y por autoevaluación. Estas modalidades constituyen los distintos entes que pueden evaluar el desempeño de los trabajadores.

Por el supervisor inmediato

La opción más común para evaluar el desempeño de un empleado es a través de su superior inmediato. Esto se justifica por varias razones, en primer lugar, el supervisor está en una posición excelente para observar de primera mano el desempeño del empleado. En segundo lugar, es el supervisor quien tiene la responsabilidad de dirigir una unidad organizacional específica, y cuando alguien más tiene la tarea de evaluar a sus subordinados, la autoridad del supervisor se deteriora. En último lugar, la

capacitación y el desarrollo de los trabajadores es un elemento importante en la labor de todo gerente, los programas de evaluación y de desarrollo, por lo general se relacionan con él en forma estrecha.

Es importante señalar un aspecto negativo, y es que el supervisor inmediato puede manipular las evaluaciones para justificar, bien sea incrementos salariales, despidos o transferencias; también cuando las evaluaciones se hacen más difíciles por razones de distancia geográfica.

Por los subordinados

Se refiere a la evaluación de los jefes por parte de sus subordinados, quienes se encuentran en una posición privilegiada para observar la eficacia de sus superiores. Históricamente, en nuestra cultura, se ha visto en forma negativa esta forma de evaluación; sin embargo, actualmente esta forma de pensar ha cambiado un poco. En algunas ocasiones y para algunas organizaciones en particular, la evaluación de los jefes por sus subordinados es tanto factible como necesaria.

Por los colegas (compañeros de trabajo)

Consiste en el uso de colegas para evaluar el desempeño, bajo el argumento de que éstos son los que trabajan cerca del empleado evaluado y probablemente tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño típico, especialmente en las tareas que se realizan en equipo. Las organizaciones usan este tipo de evaluación sobre todo en los equipos, incluyendo los que son auto dirigidos.

Por un comité o comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y está constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación, en este caso, es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por los clientes

El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. Por ello, las organizaciones que utilizan este enfoque muestran un compromiso con el cliente, promueve la responsabilidad de los empleados y fomenta el cambio. Es importante que los empleados participen en el establecimiento de sus metas e incluir solamente los factores que estén bajo su control.

Autoevaluación

Consiste en que cada persona evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo. Cada persona debe y puede evaluar su desempeño en la consecución de sus metas, resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.

Es precisamente en esta última opción, la autoevaluación del desempeño, en la cual se hará especial énfasis, puesto que el instrumento a

aplicar debe estar diseñado de manera que sea el mismo trabajador quien evalúe su desempeño.

En conclusión, el comportamiento y el desempeño de un individuo dentro de una organización se encuentran bajo la influencia de numerosos estímulos que se desprenden del clima organizacional. Las instituciones de educación superior, como sistemas sociales, no escapan a esta realidad, en éstas también se encuentran elementos que son susceptibles de afectar el clima y por tanto, el comportamiento de los individuos que en ellas hacen vida activa.

2.4.3.2. Modelo de Campbell

El modelo de evaluación de desempeño de Campbell (1990) citado por Anastasi (1998a:497) es conocido como modelo de factores múltiples, puesto que “el modelo identifica siete factores generales del desempeño laboral que incluyen características como la consistencia al esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficacia en las tareas específicas del trabajo y otras clases de destrezas”.

Este modelo toma en consideración la naturaleza multifacética del desempeño laboral y separa los diversos elementos incluidos bajo el rubro. En un principio, el modelo hace algunas distinciones fundamentales entre los aspectos de la evaluación del trabajo que están bajo el control del trabajador, como por ejemplo las conductas comprometidas con el propio desempeño laboral; y los aspectos que no lo están, como son las consecuencias del desempeño laboral, sus costos relativos y el valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos.

Campbell (1990) citado por Anastasi (1998b) afirma acertadamente que, “las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control

total y exclusivo del empleado”, es decir, que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí. Campbell enumera estas causas como sigue:

- ✓ Prácticas organizativas: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- ✓ Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- ✓ Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.
- ✓ Factores externos: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (Pag.498).

En lo que se refiere al propio desempeño laboral, el modelo postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos del conocimiento, habilidad y motivación del trabajador. Añade además, que cada determinante del desempeño laboral tiene ciertos antecedentes mas o menos especificables, como la capacitación, las contingencias de reforzamiento y algunas características individuales, que pueden afectar el desempeño de manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de conocimiento, habilidades y motivación del individuo.

Además de identificar algunos factores generales del desempeño laboral, que incluyen características como: la consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo y la eficacia en las tareas específicas del trabajo; en este modelo se especifican tres clases de determinantes de las diferencias individuales en el desempeño laboral, a saber, conocimiento

declarativo, conocimiento de procedimientos y habilidades y motivación, Campbell (1990) citado por Anastasi (1998c) lo detalla como sigue:

- ✓ Conocimiento declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
- ✓ Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades: Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
- ✓ Motivación: definida como conducta de elección, es decir: la elección de actuar o invertir esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo y la elección de persistir en el tiempo. Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación. (Pag.497).

Como puede observarse, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen está en función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, debido a que no es fácil definir el rol de los factores individuales.

Sin embargo, Campbell citado por Landy y Conte (2005a) asevera que:

El rendimiento puede ser predicho a partir de los elementos que lo componen. Los predictores o determinantes del rendimiento laboral pueden ser clasificados en determinantes directos e indirectos. Los determinantes directos son características que dependen únicamente del individuo e influyen directamente su nivel de rendimiento. Los determinantes indirectos influyen al rendimiento indirectamente, como las capacidades o aptitudes, los rasgos de la personalidad, las actitudes, los valores y los intereses. (Pag.58).

Dentro de la definición de desempeño que plantea este modelo, hay dos partes inseparables e interdependientes. Por un lado, las conductas laborales, es decir, las funciones o actividades que realiza el trabajador; y por el otro los objetivos organizacionales. Sin las conductas laborales los objetivos no se cumplirían y sin objetivos las conductas carecerían de relevancia.

Campbell citado por Landy y Conte (2005b:59) afirma que “el rendimiento laboral individual es sinónimo de conducta de trabajo, y que este incluye únicamente a los comportamientos relacionados con la consecución de los objetivos organizacionales”.

Se dice que el rendimiento laboral es conductual porque el comportamiento se evidencia en las actividades o funciones que las personas realizan en su trabajo y éstas pueden ser observadas, descritas y verificadas.

2.4.3.3. Modelo de Furnham

El modelo propuesto por Furnham (1992) explica algunos de los factores más importantes que afectan la relación entre la personalidad y las variables ocupacionales. Se trata de un modelo simple que ayuda a explicar la relación entre las variables de la personalidad y el comportamiento en el trabajo. Además, este autor plantea la bidireccionalidad de la relación entre las variables, es decir, que la relación entre la personalidad y el comportamiento relacionado con el resultado del trabajo, es directa y multicausal.

Furnham (1992:160), considera “cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral: la habilidad, los factores demográficos, inteligencia, motivación y personalidad”. A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de estos factores.

- ✓ Habilidad: grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia.

- ✓ Factores Demográficos: Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos, como, por ejemplo: lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.
- ✓ Inteligencia: Se refiere a la capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo, por ejemplo: si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc., muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.
- ✓ Motivación: Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.
- ✓ Personalidad: se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y el cómo del funcionamiento humano.

Según este modelo, la personalidad se sitúa en el eje del mismo, sugiriendo como variable preponderante sobre la habilidad, factores demográficos, inteligencia y motivación. Por otro lado, la relación de bidireccionalidad entre todos estos elementos sugiere que se influyen de manera recíproca, y además, cada uno de ellos, por sí mismo y en combinación con los demás, influyen mutuamente sobre la conducta laboral.

Habiéndose hecho referencia a los modelos de los autores antes mencionados, se presenta en el Cuadro N° 04: Modelos de abordaje para el estudio del desempeño laboral, un resumen de las dimensiones principales de los modelos descritos en este trabajo y el enfoque que le da cada autor.

En la columna componentes del cuadro N° 4, se reflejan las dimensiones que, según el criterio de cada autor, se deben tomar en cuenta para evaluar el desempeño laboral, los cuales representan conocimientos, habilidades y valores que debe tener todo trabajador para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. Considerando que estas dimensiones permiten evaluar las cualidades de cada trabajador, el enfoque dado por los autores aquí mencionados para abordar el estudio del desempeño laboral, es el individual.

Existen varias posibilidades en cuanto al método a utilizar y a la selección de la o las personas que evaluarán al trabajador. Las organizaciones utilizan diferentes opciones para evaluar el desempeño del trabajador. Unas opciones pueden ser las más democráticas y participativas, que dan al trabajador la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; otras encargan esa responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía. En algunos casos se busca integrar al jefe y al subordinado en la evaluación, y en busca de reducir diferencias jerárquicas, algunas organizaciones dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionados, y otras, incluso adoptan un proceso de evaluación circular de 360°.

Cuadro N° 4 Modelos de abordaje para el estudio del desempeño

AUTOR	DIMENSIONES	ENFOQUE
Mondy y Noe (2005)	Compromiso	Individual
	Ética	
	Prudencia	
	Justicia	
	Fortaleza	
	Orientación al cliente	
	Orientación a los resultados	
	Calidad de Trabajo	
	Sencillez	
	Adaptabilidad al Cambio	
	Temple	
	Perseverancia	
	Integridad	
	Iniciativa	
	Innovación	
	Flexibilidad	
	Empowerment	
	Autocontrol	
Desarrollo de las personas		
Conciencia organizacional		
Campbell (1990)	Consistencia del esfuerzo	Individual
	Disciplina personal	
	Liderazgo	
	Eficacia en las tareas	
	Conocimiento declarativo	
	Conocimiento sobre los procedimientos y habilidades	
	Motivación	
Furnhan (1992)	Habilidad	Individual
	Factores demográficos	
	Inteligencia	
	Motivación	
	Personalidad	

Fuente: Elaborado por el autor: 2019

Fundamentado en el objetivo general de este trabajo, para este estudio se utilizó una combinación de los modelos de Mondy y Noe y Campbell. Se tomaron en consideración las dimensiones propuestas en el modelo de Campbell, puesto que toma en cuenta las opiniones individuales del trabajador, las condiciones propias del puesto de trabajo, las condiciones organizacionales y los factores externos que pudieran estar afectando al trabajador en su desempeño. Además, para la aplicación de la forma de evaluación, se consideró una de las modalidades de evaluación del desempeño propuestas por Mondy y Noe, la autoevaluación, la cual facilita el proceso de obtención de información al permitirle al trabajador plasmar su opinión con mayor confianza.

2.5.-Variables de la investigación

En primer lugar, es importante definir el término variable, Hernández y Cols. (2010:93), lo definen como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Es decir, son características o atributos que tienen la propiedad de poder variar y cuya variación es susceptible de ser evaluada.

2.5.1.-Identificación de las variables

En esta investigación se consideraron dos variables: clima organizacional y desempeño laboral. Donde el clima organizacional representa la variable independiente, la cual tiene la capacidad de influir, incidir o afectar a la variable dependiente, en este caso, el desempeño laboral, y además porque el clima organizacional no depende de otros factores para estar presente en la realidad en estudio; mientras que el desempeño laboral está afectado por los cambios del clima organizacional.

2.5.2.- Conceptualización de las variables

La conceptualización se trata de definiciones tomadas de diccionarios o textos especializados, donde se describe la esencia o las características de una variable.

Según Chinn y Kramer, (1999:48), “básicamente, la definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación”. A continuación, se muestran las definiciones conceptuales de las variables utilizadas en esta investigación.

En tal sentido, el clima organizacional representa el ambiente de trabajo tal como es percibido por los integrantes de una organización y que, a su vez, está conformado por la estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y estímulos, los cuales ejercen influencia directa en el comportamiento de los individuos.

Por su parte, desempeño laboral es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Es importante señalar que este desempeño va a depender del valor que el individuo le dé a las recompensas y la percepción de que éstas se corresponden con el afán personal y la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer por alcanzar sus objetivos con eficiencia.

Estas definiciones son necesarias, pero no son suficientes para describir una variable, éstas se deben definir de tal forma que puedan ser comprobadas, para ello se hace necesario utilizar lo que se conoce como definiciones operacionales.

2.5.3.- Operacionalización de las variables

Hernández y Cols. (2010:111) explican que una definición operacional está constituida por un “conjunto de procedimientos que describen las actividades de un observador para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”. La operacionalización se trata de definiciones que describan las actividades u operaciones específicas que deben efectuarse para medir una variable.

Con la operacionalización de la variable se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, a fin de captar su sentido y adecuarla al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores por medio de los cuales se manifiesta ese concepto. La operacionalización de las variables guarda estrecha relación con el tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que respondan al enfoque empleado y al tipo de investigación que se realiza.

A continuación, se presenta, el Cuadro N° 05: Operacionalización de las variables, en el cual, en forma esquemática se pueden observar las variables de esta investigación y los objetivos específicos, dimensiones e indicadores correspondientes al clima organizacional y al desempeño laboral:

Cuadro N° 05: Operacionalización de las variables

Objetivo general	Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional, activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente			
Objetivos Específicos	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS

Determinar el conocimiento que el personal administrativo profesional activo del Rectorado tiene de los objetivos Universidad de Oriente.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de los objetivos organizacionales ✓ Comunicación de los objetivos ✓ Identificación con los objetivos 	1,2,3 , 4
Identificar la opinión que tiene personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre el estilo de liderazgo de su superior inmediato.		Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programación de los trabajos ✓ División del Trabajo ✓ Comportamiento del líder 	5,6,7,8,9, 10
Comprobar los elementos motivadores en el personal administrativo profesional activo del Rectorado.		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de satisfacción de necesidades ✓ Nivel de satisfacción en el trabajo. 	11,12,13, 14,16 ,17
Evaluar las relaciones de cooperación entre el personal administrativo profesional activo del Rectorado.		Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de la comunicación ✓ Tipos de comunicación 	18,19,20, 21,22
Identificar la opinión que tienen el personal administrativo profesional del Rectorado sobre las relaciones interpersonales con sus compañeros		Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de trabajo en equipo ✓ Nivel de influencia ascendente ✓ Nivel de influencia descendente 	23,24,25, 26
Determinar la participación del personal administrativo profesional activo del Rectorado en la toma de decisiones .		Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en la toma de decisiones ✓ Consideración de las propuestas 	27,28,29, 30
Verificar la percepción que tiene el personal administrativo profesional del Rectorado sobre la forma cómo se ejerce el control sobre sus actividades		Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de establecimiento de normas ✓ Frecuencia de evaluación de desempeño Frecuencia de correctivos 	31,32,33
Identificar la opinión que tienen el personal administrativo profesional del Rectorado sobre la estabilidad laboral en el Rectorado		Estabilidad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidad en el cargo ✓ Desempeño y permanencia en el cargo ✓ Cambio de autoridades y permanencia 	59,60,61, 62,63,64
Evaluar la consistencia del esfuerzo del personal administrativo profesional adscrito al Rectorado		DESEMPEÑO LABORAL	Consistencia del Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interés por aprender ✓ Nivel de esfuerzo en la realización de tareas ✓ Productividad en las funciones
Identificar la disciplina personal en el desempeño de las funciones del personal administrativo profesional adscrito al Rectorado	Disciplina Personal		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de responsabilidad con el trabajo ✓ Actitud proactiva en el trabajo ✓ Nivel de compromiso con los objetivos 	38,39,40
Identificar el tipo de liderazgo al que está sujeto el empleado administrativo profesional del Rectorado	Liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de participación en la toma de decisiones ✓ Conocimiento del supervisor inmediato de sus expectativas ✓ Libertad para decidir cómo realizar el trabajo 	5,6,7,8,9, 10
Determinar el nivel de eficacia en las tareas asignadas al personal administrativo profesional activo del Rectorado.	Eficacia en las Tareas		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuación de las tareas con su cargo ✓ Nivel de escolaridad acorde con las tareas asignadas 	41,42,43, 44,45,46, 47,48,49
Comprobar el nivel de conocimiento declarativo acordes a las funciones desempeñadas por el personal administrativo profesional activo del Rectorado.	Conocimiento Declarativo		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de formación para el cargo ✓ Número de cursos o talleres de capacitación ✓ Formación para el desempeño del cargo ✓ Forma de interacción 	50,51,52, 53,54
Calificar las habilidades y conocimiento de los procedimientos del personal administrativo profesional activo del Rectorado para realizar las tareas.	Conocimiento de Procedimientos y Habilidades		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concordancia de las habilidades y destrezas con las tareas asignadas ✓ Nivel de eficiencia en las tareas asignadas 	55,56,57, 58
Determinar los niveles de motivación que del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado	Motivación		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntualidad ✓ Interés por aprender ✓ Nivel de interés y productividad en el trabajo 	34,35,15, 16 , 17
Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado.	En función de los resultados del estudio.			

Fuente: Elaborado por el autor

2.6. La Universidad de Oriente

De acuerdo a información tomada de la página web de la Universidad de Oriente, [udo.edu.ve/reseña histórica](http://udo.edu.ve/reseña%20hist%C3%B3rica) (2019), la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta, y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente su autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

La sede administrativa de la Universidad de Oriente se le conoce como Rectorado, ubicado en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, el cual es el asiento principal de las autoridades rectorales y demás autoridades académicas y administrativas que rigen los destinos de la Universidad.

2.6.1.- Reseña Histórica

La reseña histórica, la misión, visión, funciones y objetivos de la universidad de oriente, de acuerdo a documento digital publicado en su página web udo.edu.ve (2019), se resume como sigue a continuación:

El Oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1.958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la Junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comenzó sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en octubre de 1961 se instaló el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en enero de 1962 se iniciaron en el Núcleo de Bolívar la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, el Núcleo de Anzoátegui comenzó el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería Química, y en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

2.6.2. Visión

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

2.6.3. Misión

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollar actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de las Regiones Oriental, Insular y Sur del país.

2.6.4. Funciones

- ✓ Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- ✓ Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- ✓ Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

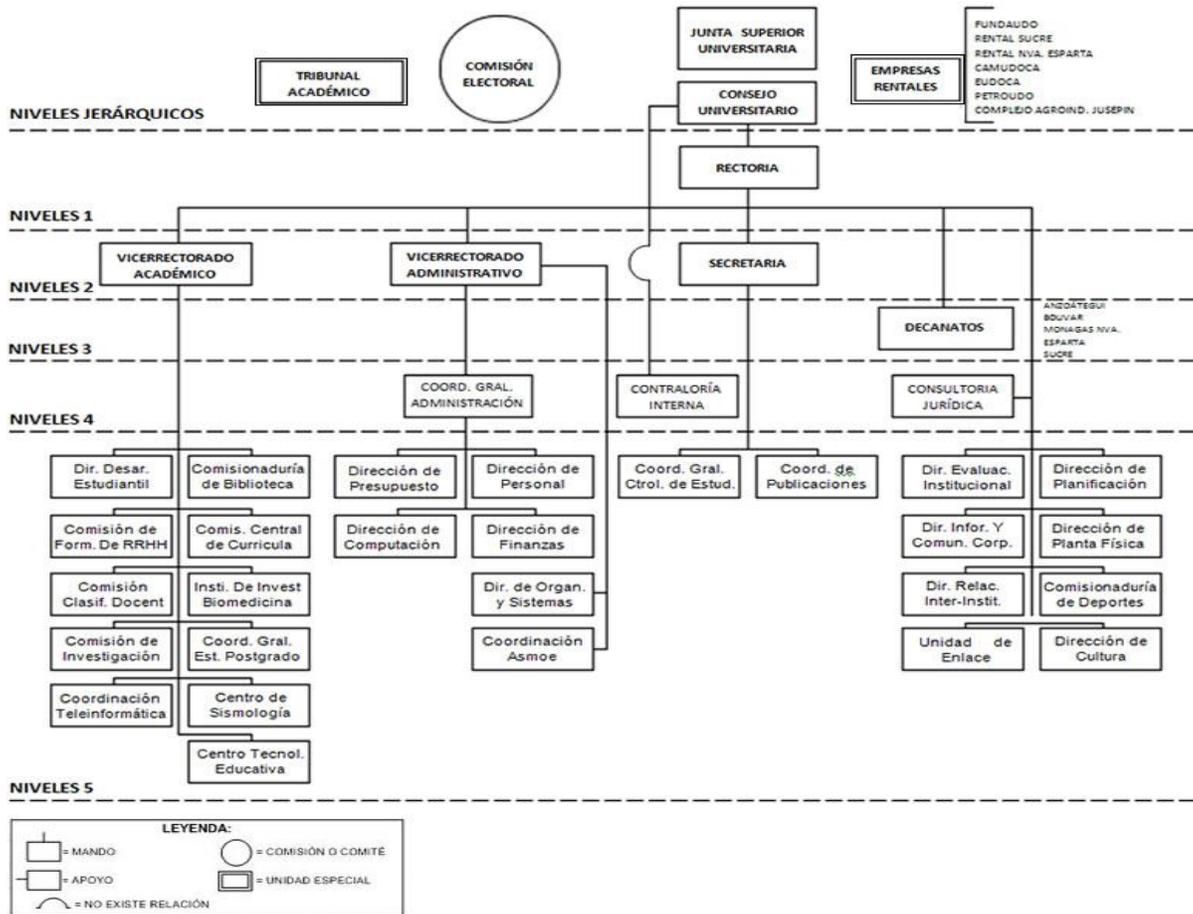
2.6.5 Objetivos

- ✓ Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- ✓ Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial las Regiones Oriental, Insular y Sur del país.
- ✓ Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- ✓ Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- ✓ Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- ✓ Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- ✓ Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- ✓ Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular

2.6.6. Organigrama

El organigrama de la Universidad de Oriente se encuentra disponible en documento electrónico en su página web udo.edu.ve (2019), el cual se presenta a continuación:

Estructura Organizativa Universidad de Oriente



Fuente: Tomado de la pag.web: <http://www.udo.edu.ve/index.php/la-universidad/estructura> (2019)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Paradigma de la investigación

Según Cook y Reichardt (2005: 60), el término paradigma “representa una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores, creencias y ejemplos corrientemente compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina”.

Por su parte, Beltran y Bueno (1995:45) explican que el paradigma cuantitativo “se sienta sobre una concepción positivista, hipotético-deductiva, objetiva, generalista y cercana a las ciencias naturales”. Al método de investigación cuantitativa se le conoce también como método confirmatorio o predictivo en el cual se encuentra asociada la medida sistemática, a procedimientos experimentales y análisis estadísticos. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad.

Cea D'Ancona (1998:65) sintetiza las principales características del paradigma cuantitativo. Ver el Cuadro N° 06: Características de la metodología cuantitativa.

En dicho cuadro puede observarse que, como base epistemológica, es decir, la relación entre el sujeto que quiere conocer y aquello que ha de ser conocido, el paradigma cuantitativo se sustenta en el positivismo o funcionalismo, debido a que busca alcanzar un conocimiento verdadero y objetivo a través de los hechos o causas de los fenómenos sociales.

Cuadro N° 06 Características de la metodología cuantitativa.

Base epistemológica	Positivismo, funcionalismo
Énfasis	Deducción, conceptos operativos, medición objetiva
Recogida de la información	Estructurada y sistemática
Análisis	Estadístico y descriptivo: cuantificación de la realidad social
Alcance de los resultados	Búsqueda cuantitativa de leyes generales de la conducta

Fuente: Tomado de Cea D'Ancona (1998, pág. 65)

El paradigma cuantitativo hace énfasis en el método deductivo, puesto que busca una medición objetiva de la realidad. En esa búsqueda de la objetividad, en la forma de alcanzar el conocimiento, utiliza una medición exhaustiva y controlada; para que haya certeza en los resultados. La recogida de la información debe ser estrictamente estructurada y sistemática.

En el análisis de los resultados el abordaje de los datos cuantitativos es estadístico, debido a que hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y sobre los cuales se hacen inferencias. El alcance de los resultados, por consiguiente, es la búsqueda de leyes de conducta de aplicación general.

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro del paradigma cuantitativo, debido a que tiene una concepción lineal, es decir, existe claridad en los elementos que conforman el problema y busca determinar qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. Además, busca

principalmente, explicar las causas de los fenómenos, detectando diferencias, analizando estadísticamente los resultados, para luego establecer vínculos o generalizaciones, que a su vez permitan generar conclusiones. Puede afirmarse entonces que la investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos numéricos sobre variables previamente determinadas.

Considerando lo anterior, el abordaje de los datos de esta investigación es meramente cuantitativo, donde están identificadas las variables clima organizacional y desempeño laboral.

3.2.- Tipo y nivel de la investigación

De la Mora (2006:96) señala que “la investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge los datos directamente de las conductas observadas”.

Esta es una investigación de campo a nivel correlacional. Es de campo debido a que se aplicará un cuestionario a la muestra de la población, se determinarán los factores o elementos que caracterizan el clima organizacional presente en el Rectorado de la Universidad de Oriente y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo. Tal como lo reseña De la Mora (2006:96) al señalar que “la investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge los datos directamente de las conductas observadas”.

Por otro lado, según el nivel de conocimiento, la investigación es correlacional tal como lo indica Hernández y Cols. (2003:121) cuando señala que “la investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como

propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables”. En este sentido indican también que los estudios cuantitativos correlacionales deben medir el grado de la relación entre esas dos o más variables, es decir, cuantifican la relación y después analiza la correlación.

3.3.- Diseño de la investigación

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de la investigación transeccional o transversal, considerando que busca recolectar datos para un momento o periodo de tiempo determinado y único. Y su propósito, tal como lo indica Gómez (2006:102) es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”.

Vale decir entonces, que esta investigación es transeccional debido a que busca estudiar y analizar las variables clima organizacional y desempeño laboral para un periodo determinado, a partir de datos que se obtendrán producto de la aplicación de un cuestionario a una muestra de la población.

3.4.-Población y muestra

Estadísticamente se entiende por población al conjunto de todos los elementos que se quieren estudiar, dicho de otra manera, por Anderson y Cols. (2008:15), “la población es el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio determinado”.

En esta investigación en particular, la población está representada por el personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, quienes representan el elemento de interés para la

investigación, puesto que están en el mismo contexto laboral desde el punto de vista de su ubicación física. Tal como lo afirma Garzón (2005:132) cuando señala “que además de las percepciones compartidas de los miembros de una organización, son las relaciones interpersonales que en ésta se dan, las que forman el clima organizacional”. Es decir, las relaciones interpersonales y las percepciones compartidas que se dan dentro de un ambiente físico determinado, son determinantes en la formación del clima organizacional, lo cual se observa en el personal del Rectorado de la U.D.O.

Ahora bien, como se trata de una población relativamente grande (N=169), es necesario determinar una muestra que haga más factible y confiable la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Todo esto permitirá hacer, posteriormente, lo que se conoce como inferencia estadística, que no es más que atribuirle las características encontradas para la muestra a la población total. Así lo indica Anderson y Cols. (2008a:16) cuando explican que “una de las principales contribuciones de la estadística es emplear datos de una muestra para hacer estimaciones y probar hipótesis acerca de las características de una población mediante un proceso que se le conoce como inferencia estadística”.

Anderson y Cols. (2008b:15) indican que “la muestra es un subconjunto de la población”. En otras palabras, la muestra es un conjunto de elementos pertenecientes a la población que poseen las mismas particularidades de aquella.

También, Luceño y González (2006:02) proponen una definición más elaborada, cuando indican que la muestra es una “parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación”.

La muestra es entonces, una parte de la población cuyos elementos poseen las mismas características de la totalidad de donde fue extraída, es decir, los elementos que forman parte de la población son representativos de ella. Con esto se busca hacer demostraciones con los aspectos separados de su todo (muestras), a los que se asignó un significado numérico, para luego hacer inferencias sobre la población objeto de este estudio.

En tal sentido y considerando que en esta investigación se trata de una población finita y homogénea, se utilizará la fórmula estadística que aplica en este caso, tomada de Alvarado y Obagi (2008:142):

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{N * e^2 + Z * p * q}$$

Donde:

N= población total: 169

p= probabilidad de éxito: 0.50

q= probabilidad de fracaso: 0.50

e= error de estimación permitido: 10%

Nivel de confianza: 95%

Z= 1,96

n= tamaño de la muestra

p y q representan las proporciones asignadas por el investigador como las probabilidades de éxito o fracaso de la muestra, respectivamente.

Para determinar el valor de Z, se estableció un nivel de significancia de noventa y cinco por ciento (95%) y se procedió de la siguiente manera: se dividió cero coma noventa y cinco (0,95) entre dos (2), lo cual dio como

resultado cero coma cuatrocientos setenta y cinco (0,475); el cual se ubica utilizando la Tabla Áreas Bajo la Curva Normal (Ver anexo N°01). El valor vertical corresponde a uno coma nueve (1,9) y el horizontal es cero coma cero seis (0,06), sumados se obtuvo que Z es igual a uno coma noventa y seis (1,96).

Sustituyendo los valores en la formula anterior, se obtiene el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{169 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{169 * (0,10)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)} = 61,24 \approx 62$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a seleccionar los elementos que formarán parte de ella, los cuales fueron escogidos aleatoriamente, tal como se explica a continuación.

El procedimiento utilizado para seleccionar los elementos de la muestra fue el aleatorio simple sin reemplazamiento de la población finita, el cual consistió en elegir los elementos que forman parte de la muestra uno a uno, sin reponer, de manera que, cada uno de los elementos de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados. Se procedió, en primer lugar, a enumerar la lista de todos los elementos de la población objeto de estudio ordenados alfabéticamente, utilizando para ello tres dígitos desde el 001 hasta el 169.

Seguidamente, utilizando la Tabla de Números Aleatorios (Ver anexo N°02), la cual está formada por series de cinco dígitos cada una, se procedió a seleccionar los elementos que formaron parte de la muestra, iniciando desde la parte superior izquierda, aplicando el criterio de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha de la mencionada tabla, seleccionando de cada serie los últimos tres dígitos que correspondieran con el tamaño de la muestra,

hasta alcanzar el número de elementos determinados en el cálculo del tamaño de la muestra, n=62. A los profesionales administrativos activos adscritos al Rectorado de la U.D.O. a quienes correspondieron los números seleccionados por este procedimiento se les entregó el cuestionario.

3.5.-Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2006:33) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Son ejemplos de técnicas de recolección de datos la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita, la entrevista, el análisis documental, entre otros.

Las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales para lograrlo. Para esta investigación se utilizó como técnica la encuesta, técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador; y como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario.

En este sentido, Palella y Martins (2006) señalan que:

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas utilizadas para lograrlo. El contenido queda expresado en la especificación de los datos concretos que es necesario conseguir; se realiza, por tanto, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de preguntas. (Pag. 137).

3.5.1.- Cuestionario

El cuestionario aplicado en esta investigación fue elaborado tomando en consideración las dimensiones e indicadores presentados en el Cuadro N° 06: Operacionalización de las variables, haciendo una adaptación de los modelos ECO Y ECLOUNing. Obteniéndose un cuestionario acorde a la realidad de la Universidad de Oriente y a las necesidades de la investigación, el cual fue validado como se indica a continuación.

3.5.1.1.- Confiabilidad y validez

La confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en todo instrumento de medición para que el estudio tenga carácter científico, la cual ofrece la seguridad de que los resultados obtenidos y las conclusiones puedan ser aceptables y merecedores de una mayor confianza. Según Hernández y Cols. (2010a:200), un instrumento de medición confiable es “aquel que registra datos observables, que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”.

En palabras de Hernández y Cols. (2010b:200) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce los mismos resultados”. En otras palabras, un instrumento es confiable si existe consistencia en los resultados obtenidos al aplicarlo en otras ocasiones en condiciones tan parecidas como sea posible.

Por su parte Bernal (2000:218) afirma que la pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es: “si se miden los fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, ¿se obtienen los mismos resultados u otros muy similares?, si la respuesta es afirmativa, se puede decir que el instrumento es confiable”.

En cuanto a la confiabilidad se refiere, Cronbach (1988), con la intención de que la prueba debe unir a la demostración de los conceptos, las consecuencias sociales y personales, y los valores, indica:

El fondo del asunto es que los que validan tienen la obligación de revisar cuándo una práctica tiene consecuencias apropiadas para los individuos y las instituciones, y especialmente prevenir las consecuencias adversas. Usted pudiera excluir la reflexión sobre las consecuencias a partir de los significados de la palabra validación, pero no puede negar la obligación de hacerlo.(pag 06).

Para obtener un instrumento confiable, existen muchos métodos, los cuales utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes. Para determinar la confiabilidad del instrumento en esta investigación, se utilizó el procedimiento de medida de consistencia interna, calculando para ello el Coeficiente Alfa de Cronbach, mediante la aplicación del paquete estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) el cual determina el coeficiente y el investigador interpreta los resultados.

El Alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En palabras de Streiner (2003a:220) “el Alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento”.

Para Streiner (2003b:222) “el valor mínimo aceptable para el Coeficiente Alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja”. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de las preguntas; un valor superior a 0.7 revela una fuerte relación entre las preguntas, un valor inferior revela una débil relación entre ellas. No es común, pero el Alfa de

Cronbach puede arrojar un valor negativo, esto indica un error en el cálculo o una inconsistencia de la escala.

El coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó para determinar la confiabilidad del instrumento de medición, en este caso particular, del cuestionario. Martínez y Ares (2008:73) indican que este coeficiente “analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad, mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de una escala”.

El coeficiente Alfa de Cronbach es considerado un coeficiente de correlación, puesto que una interpretación de los resultados indica que los diferentes ítems de una escala están midiendo una realidad común entre ellos, determinándose de esta manera la confiabilidad del instrumento.

La validez se refiere a si el instrumento para la recolección de datos mide realmente lo que debe medir. Con lo cual se quiere expresar que un instrumento es válido para algún fin, propósito u objetivo determinado, y no es aplicable para todos en general.

Para Hernández y Cols. (2010:201), la validez “se refiere al grado en que un instrumento determinado mide lo que realmente pretende medir”. En sentido amplio y general, puede decirse que una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o de la situación estudiada.

Para medir la validez de contenido del instrumento es necesario someterla a la evaluación por expertos, tal como lo indican Escobar y Cuervo (2008a:28) “El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como

expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.

Para determinar la validez se aplicó el juicio de tres (3) expertos, lo cual requirió someter el mismo a la revisión y análisis de profesionales expertos en contenido y en metodología, quienes fueron los indicados para emitir juicios de valor sobre la validez del instrumento.

Escobar y Cuervo (2008b) proponen un procedimiento conocido con el nombre de juicio de expertos el cual se utilizó para medir la validez de contenido del instrumento:

- ✓ Se seleccionan tres (03) expertos para que evalúen de manera independiente los ítems o preguntas del instrumento en términos de pertinencia de las preguntas con los objetivos, pertinencia de las preguntas con las variables, pertinencia de las preguntas con las dimensiones, pertinencia de las preguntas con los indicadores y redacción de las preguntas.
- ✓ Cada experto recibe información escrita acerca de: a) propósito del instrumento; b) objetivo general; c) objetivos específicos; y d) sistema de variables, operacionalización de las variables e indicadores.
- ✓ Cada experto recibe una planilla de validación de datos en donde se recoge la información suministrada por él. Dicha planilla contiene los siguientes aspectos por ítem o pregunta: suficiente, medianamente suficiente e insuficiente. (pag. 28)

En esta investigación se siguió dicho procedimiento, se seleccionaron como expertos a los profesores de la Universidad de Oriente: Dra. Carmen Rosa Silva, Dr. Juan Carlos Mota y Dra. Tahis Pico. A los cuales se les entregaron los siguientes recaudos conformado por: a) portada del instrumento; b) carta de presentación del instrumento; c) instrucciones; d) preguntas que conforman el instrumento; e) planilla de evaluación del instrumento, (Ver anexo N°03).

Se recogieron y analizaron las planillas de validación y se tomaron las siguientes decisiones: a) en los ítems o preguntas donde existió un 100% de coincidencia favorable entre los expertos quedaron incluidos en el instrumento; b) los ítems o preguntas donde existió un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos quedaron excluidas del instrumento; c) los ítems o preguntas donde existió coincidencia parcial entre los expertos se revisaron, reformularon y fueron nuevamente validados.

Validadas las preguntas definitivas se obtuvo el cuestionario (Ver anexo N°04), el cual permitió recolectar los datos de esta investigación.

3.5.1.2.- Resultados sobre la confiabilidad y validez del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del Alfa de Cronbach, utilizando el paquete estadístico SPSS, para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado para recolectar los datos de este trabajo.

En el programa estadístico SPSS, los datos utilizados en el análisis se presentaron en forma de una matriz con variables numéricas, constituidas por los valores del 1 al 5 asignado a cada uno de los 64 ítems contenidos en el cuestionario. En la matriz, las filas representan los encuestados y las columnas los ítems en una escala cuyos valores brutos se procesaron como suma simple de los ítems. Los datos fueron obtenidos utilizando la hoja de cálculo de EXCEL, los cuales fueron copiados y pegados en la plantilla de datos del programa SPSS, obteniéndose los siguientes resultados.

En base a lo anterior, se presenta la Tabla N° 01: Resumen del procesamiento de los casos, en la cual puede observarse que ha sido considerado un total de 64 ítems incluidos en el cuestionario, es decir, el

programa no excluyó ningún ítem, lo cual da un primer indicio de la confiabilidad del instrumento.

Tabla N° 01. Resumen del procesamiento de los casos

Casos	N	%
Válidos	64	100,0
Excluidos	0	,0
Total	64	100,0

Fuente: Salida del SPSS

La Tabla N°02: Estadístico de fiabilidad, muestra el Alfa de Cronbach total del instrumento, e indica que, incluyendo el total de los ítems, el programa arroja un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,943 el cual indica que existe alta consistencia interna, considerando que este valor es mayor al mínimo aceptable de 0,7; por lo tanto el instrumento es confiable para lo que se quiere medir.

Tabla N° 02. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	64

Fuente: Salida del SPSS

En la Tabla N° 03: Estadísticos total-elemento, se muestra la media, la varianza, la correlación y el Alfa de Cronbach de cada uno de los 64 ítems con respecto al total de los mismos. En la primera columna se presentan los ítems del cuestionario desde el ítem 1 hasta el ítem 64.

Tabla N° 03. Estadísticos total-elemento

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I1	228,40	1146,671	,521	,942
I2	227,03	1160,130	,307	,943
I3	226,69	1158,741	,406	,942
I4	226,97	1154,065	,366	,942
I5	227,03	1151,245	,469	,942
I6	226,60	1177,195	,147	,943
I7	227,52	1132,549	,575	,941
I8	227,97	1134,851	,520	,942
I9	227,69	1162,609	,215	,943
I10	227,97	1134,851	,520	,942
I11	228,06	1124,160	,681	,941
I12	228,27	1125,317	,695	,941
I13	227,58	1126,674	,655	,941
I14	228,24	1138,547	,514	,942
I15	228,00	1137,443	,617	,941
I16	228,18	1139,165	,407	,942
I17	227,26	1160,850	,240	,943
I18	226,94	1156,815	,394	,942
I19	228,06	1124,160	,681	,941
I20	228,27	1125,317	,695	,941
I21	227,58	1126,674	,655	,941
I22	228,24	1138,547	,514	,942
I23	226,84	1141,908	,635	,941
I24	227,13	1160,344	,294	,943
I25	227,23	1156,801	,356	,943
I26	227,29	1135,455	,588	,941
I27	228,18	1133,099	,553	,941

Fuente: Salida del SPSS

I28	226,89	1178,266	,080	,944
I29	227,24	1146,973	,414	,942
I30	227,52	1132,549	,575	,941
I31	228,47	1157,040	,393	,942
I32	228,39	1164,044	,264	,943
I33	228,42	1168,116	,188	,943
I34	226,92	1152,502	,434	,942
I35	226,69	1180,085	,042	,944
I36	226,69	1155,691	,414	,942
I37	226,69	1160,937	,318	,943
I38	227,48	1149,139	,463	,942
I39	227,42	1133,690	,676	,941
I40	227,31	1138,478	,576	,941
I41	227,79	1162,562	,274	,943
I42	226,90	1163,794	,442	,942
I43	227,26	1153,113	,442	,942
I44	227,00	1128,820	,716	,941
I45	227,18	1126,345	,781	,941
I46	227,74	1142,096	,473	,942
I47	227,73	1143,088	,446	,942
I48	227,48	1149,139	,463	,942
I49	227,42	1133,690	,676	,941
I50	227,31	1138,478	,576	,941
I51	227,48	1137,598	,535	,942
I52	226,87	1156,934	,399	,942
I53	227,00	1167,311	,248	,943
I54	226,53	1164,646	,398	,942
I55	227,76	1134,154	,556	,941
I56	227,42	1173,362	,089	,944

Fuente: Salida del SPSS

I57	227,19	1126,683	,712	,941
I58	226,98	1154,770	,390	,942
I59	227,50	1123,828	,709	,941
I60	227,74	1167,572	,167	,944
I62	227,85	1173,536	,111	,944
I63	227,61	1168,044	,175	,944
I64	227,89	1163,708	,216	,943

Fuente: Salida del SPSS

En la segunda columna se observan las medias de la escala si se elimina un elemento, obsérvese que los resultados son todos muy parecidos, es decir no se presentan variabilidades significativas en las respuestas, lo cual es confirmado en la tercera columna: Varianza de la escala si se elimina un elemento, en la cual se muestran resultados muy cercanos entre sí y es indicativo de que no existen variabilidades importantes en las respuestas del instrumento, en otras palabras, no hubo desviaciones importantes respecto a la media. En la cuarta columna: Correlación elemento-total corregida, se muestra el valor de la correlación de cada ítem con respecto al total de los ítems, es decir, este valor es el resultado de la correlación entre cada ítem y el total de la escala, los valores superiores a 0,4 obedecen a correlaciones fuertes o favorables, sin embargo no es el único valor a considerar para decidir si se elimina algún ítem en particular, además debe contrastarse con el resultado de la última columna: Alfa de Cronbach si se elimina el elemento.

El resultado de los Alfa de Cronbach de cada uno de los ítems, representa el valor del Alfa de Cronbach total indicado en la Tabla N°03, si se eliminara cada ítem en particular, los cuales se comparan con el coeficiente Alfa de Cronbach total de la Tabla N° 02, si alguno es significativamente superior, entonces debe ser eliminado en función de incrementar este valor. Sin embargo, puede observarse que todos los

coeficientes Alfa de Cronbach de los ítems son iguales o cercanos al indicado en la Tabla N°02. Por lo tanto, no es procedente eliminar ningún ítem de la lista, tener como resultado un valor cercano a la unidad es indicativo de que existe una alta consistencia interna y por ende el cuestionario es confiable y estable.

Una vez determinado la confiabilidad y la validez del instrumento, se procedió a recolectar la información.

3.6.-Recolección, tabulación y formas de presentación de la información

El cuestionario fue entregado a los miembros del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado seleccionados para formar parte de la muestra, de esta manera se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Los datos obtenidos fueron tabulados, para Sábado (2009:31) la tabulación “es el proceso de representar de manera ordenada una serie de datos en una tabla. Permite efectuar un primer resumen de los datos, especialmente cuando el número de casos observados es importante”. Puede decirse que la tabulación, consiste en ordenar los datos originales y agruparlos de forma que, sin perder información, sea más fácil conocer la distribución de los mismos, y el resultado final son tablas donde se muestran los valores de las variables estudiadas.

Bajo ciertas condiciones, especialmente cuando se trabaja con un gran número de datos, las tablas no muestran claramente la información en ellas reflejada y es necesaria una mejor perspectiva de los datos con una mirada rápida, y esto se consigue con los gráficos. Éstos facilitan el análisis visual de

los datos y permiten sacar conclusiones claras y precisas acerca de las características globales de la distribución presentada en las tablas.

Considerando lo anterior, los datos recopilados fueron tabulados utilizando hojas de cálculo en programa Excel, los cuales permitieron reflejar los resultados obtenidos en forma de tablas y gráficos, específicamente histogramas, éstos se utilizan para variables cuantitativas continuas. Anderson y Cols. (2008a:36) explican que “un histograma se construye colocando una variable de interés en el eje horizontal y la frecuencia, la frecuencia relativa o la frecuencia porcentual en el eje vertical”. En este tipo de gráfico, en el eje x se muestran los datos de la variable, que por ser continuos pueden ser agrupados previamente en intervalos, y en el eje y se representa la frecuencia con la que aparece cada dato.

Los histogramas presentados en este trabajo reflejan en el eje de las x las frecuencias absolutas y porcentuales obtenidas y en el eje de las y, se muestran identificadas los ítems que conforman en el cuestionario.

Otro grafico al que se recurrió es el diagrama de dispersión y línea de tendencia, para Anderson y Cols. (2008b:52) “es una representación gráfica de la relación entre dos variables, y una línea de tendencia es una línea que da una aproximación de la relación”. Este gráfico muestra los valores de las variables mediante puntos o símbolos en un plano cartesiano, mostrando además una línea representativa de la tendencia de dichos valores.

3.7.- Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos consiste en realizar operaciones con los datos obtenidos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio.

Balestrini (2002a) explica que el análisis de los datos consiste en:

Presentar, de manera general, las principales técnicas estadísticas que se intentarán aplicar a la información cuantitativa recolectada a partir de los instrumentos de recogida de datos, para describirlos o resumirlos, atendiendo a las características y a las posibilidades de los mismos. (pag.183).

Las técnicas generalmente utilizadas en el análisis de datos son la estadística descriptiva y estadística inferencial.

Según Balestrini (2002b:184) la estadística descriptiva “permite resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada”. Las tablas e histogramas son los elementos de estadística descriptiva utilizados en este trabajo para la presentación y el análisis de los datos.

Por otro lado, Balestrini (2002c:184) explica que la “estadística inferencial permite describir la asociación entre dos variables”. Es decir, permite determinar si existe o no una correlación entre dos variables y que tan fuerte es esta correlación.

Para medir la correlación entre las variables, se utilizó el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, el cual indica Álvarez (2007:562) “permite estudiar la fuerza de la asociación lineal entre dos variables, pero no es una medida de la pendiente de la recta, puede haber datos con un coeficiente de correlación lineal alto, pero con una pendiente pequeña, este coeficiente es utilizado para decidir cuándo se puede considerar que existe una relación lineal entre dos variables, y de existir, determina cuál es la fuerza de dicha relación.

El Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson se utilizó en este trabajo para determinar en primer lugar, si existe una relación lineal entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo

profesional activo del Rectorado de la Universidad de Oriente; y en segundo lugar, de existir dicha relación, determinar qué tan intensa es.

Es importante indicar que los valores absolutos de este coeficiente oscilan entre -1 y 1. No obstante, ha de indicarse que la magnitud de la relación viene especificada por el valor numérico del coeficiente, donde el signo refleja la dirección de tal valor. En este sentido, tan fuerte es una relación de +1 como de -1. En el primer caso la relación es perfecta positiva y en el segundo perfecta negativa. Cuanto más cerca de 1, mayor será la correlación, y será menor cuanto más cerca de cero se encuentre. Tal como lo indica la Tabla N° 04: Interpretación del Coeficiente de Pearson.

Tabla N° 04. Interpretación del Coeficiente de Pearson.

Significado	Valor
Correlación negativa grande y perfecta	-1
Correlación negativa muy alta	-0,9 a -0,99
Correlación negativa alta	-0,7 a -0,89
Correlación negativa moderada	-0,4 a -0,69
Correlación negativa baja	-0,2 a -0,39
Correlación negativa muy baja	-0,01 a -0,19
Correlación nula	0
Correlación positiva muy baja	0,01 a 0,19
Correlación positiva baja	0,2 a 0,39
Correlación positiva moderada	0,4 a 0,69
Correlación positiva alta	0,7 a 0,89
Correlación positiva muy alta	0,9 a 0,99
Correlación positiva grande y perfecta	1

Fuente: Tomado de Anderson y Cols. (2008:545)

Para la elaboración de las tablas y gráficos presentados en este trabajo fue necesario cumplir con una serie de pasos consecutivos que llevaron a la

obtención de los resultados presentados en el siguiente capítulo, los cuales permitieron cumplir con los objetivos planteados.

En primer lugar, utilizando el programa EXCEL se tabularon los datos numéricos obtenidos de la aplicación del cuestionario, para lo cual se formó una matriz, donde las columnas representan las 64 preguntas del cuestionario agrupadas por dimensiones y las filas representan las respuestas de los 62 encuestados. Cada celda fue llenada con el valor seleccionado por cada encuestado según la opción que éste consideró más apropiada para cada pregunta.

Completamente llenada la matriz, se realizó un conteo por cada tipo de respuesta (1 –Nunca; 2 – Muy poco; 3 – De vez en cuando; 4 – Frecuentemente; 5 – Siempre), obteniéndose la frecuencia absoluta. En base a lo cual se le calculó la frecuencia porcentual de las respuestas. En otras palabras, los datos se resumieron en frecuencias absolutas y porcentuales, para las dimensiones de cada variable estudiada, con la finalidad de analizar por separado los resultados correspondientes a los objetivos específicos de este trabajo.

Con los datos resumidos en frecuencias absolutas y porcentuales, agrupadas por ítems y por dimensión, se procedió a realizar los histogramas, utilizando el Diseño N° 05 del Programa EXCEL, el cual presenta el gráfico solicitado más los datos utilizados para el cálculo. Se seleccionó este diseño por considerarse que contiene los elementos necesarios para presentar mejor los resultados.

Posteriormente, con los resultados de cada dimensión por variable estudiada, se procedió a clasificar los tipos de respuesta y a realizar una tabla resumen, en la cual se muestran las respuestas positivas y negativas

por cada pregunta y por cada dimensión, la cual permitió hacer una tabla donde se reflejan los promedios de las respuestas positivas y negativas por cada dimensión y variable estudiada.

Con los resultados de los promedios de respuestas por dimensión y variable se procedió a calcular el Coeficiente de Correlación Lineal de Pearson, utilizando para ello el programa estadístico SPSS.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestra la presentación y el análisis de los resultados obtenidos en la tabulación de los datos relacionados con las dimensiones que determinan el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente y su relación.

Seguidamente se muestran dichos resultados, en este sentido, se presenta la información relacionada con las dimensiones de las variables estudiadas en este trabajo con su correspondiente interpretación y análisis. La presentación se hace en forma de gráficos de barras en 3D, Diseño N° 05 del programa EXCEL el cual incluye los datos que genera dicho gráfico.

4.1.- Dimensiones que determinan el clima organizacional

A continuación, se presenta los gráficos, tablas y el análisis de la información relevante, relacionada con los resultados obtenidos de la aplicación del Diseño N°05 del programa EXCEL, para cada dimensión perteneciente a la variable clima organizacional.

4.1.1.- Objetivos

La Universidad de Oriente tiene misión, visión y objetivos definidos, los cuales deben ser del conocimiento de todos sus trabajadores, la información presentada en el Gráfico N° 01: Conocimiento de los objetivos de la U.D.O. por parte del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, muestra cuál es el conocimiento que tiene el personal administrativo

profesional activo adscrito al Rectorado acerca de la misión, visión y los objetivos de la institución.

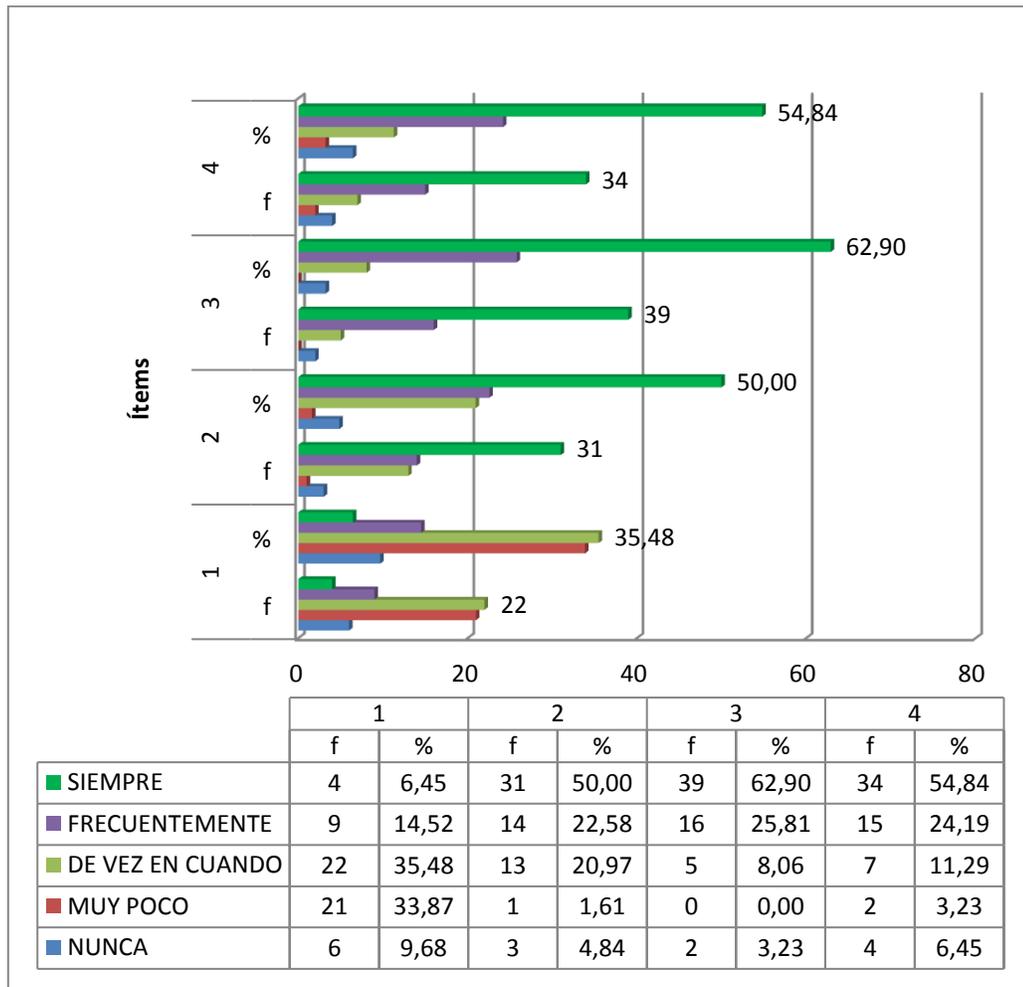
En este gráfico puede observarse una representación de los niveles de respuesta de los ítems relacionados con la dimensión objetivos con sus respectivas frecuencias y proporciones, esta dimensión refleja el conocimiento e identificación de los objetivos por parte del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado.

En cuanto a la información suministrada sobre la misión, visión y objetivos durante la inducción, se observa que solo el seis coma cuarenta y cinco por ciento (6,45%) opina que se les dio a conocer los objetivos de la institución cuando ingresaron a esta, lo cual indica que existen fallas en el contenido de la información suministrada durante el proceso de inducción.

En este sentido, puede observarse que las respuestas obtenidas de los ítems 2, 3 y 4 reflejan un puntaje elevado, lo cual indica un alto grado de conocimientos de los objetivos de la Universidad y en particular del cargo que desempeñan, lo que resulta altamente positivo puesto que puede ser un indicativo de que los esfuerzos pudieran encausarse hacia la consecución de los mismos.

Este resultado puede atribuirse a que los objetivos de la Universidad, así como los de cada dependencia, se encuentran publicados en la página web de la institución, lo cual los hace de fácil acceso para los trabajadores. En resumen, la mayoría de los encuestados (entre un 50% y un 62,90%) manifiestan que siempre tienen conocimiento de los objetivos tanto de la Universidad como de la unidad en la cual laboran y del cargo que desempeñan, y que los toman en cuenta.

Gráfico N° 01 Conocimiento de los objetivos de la U.D.O. por parte del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.1.2.- Liderazgo

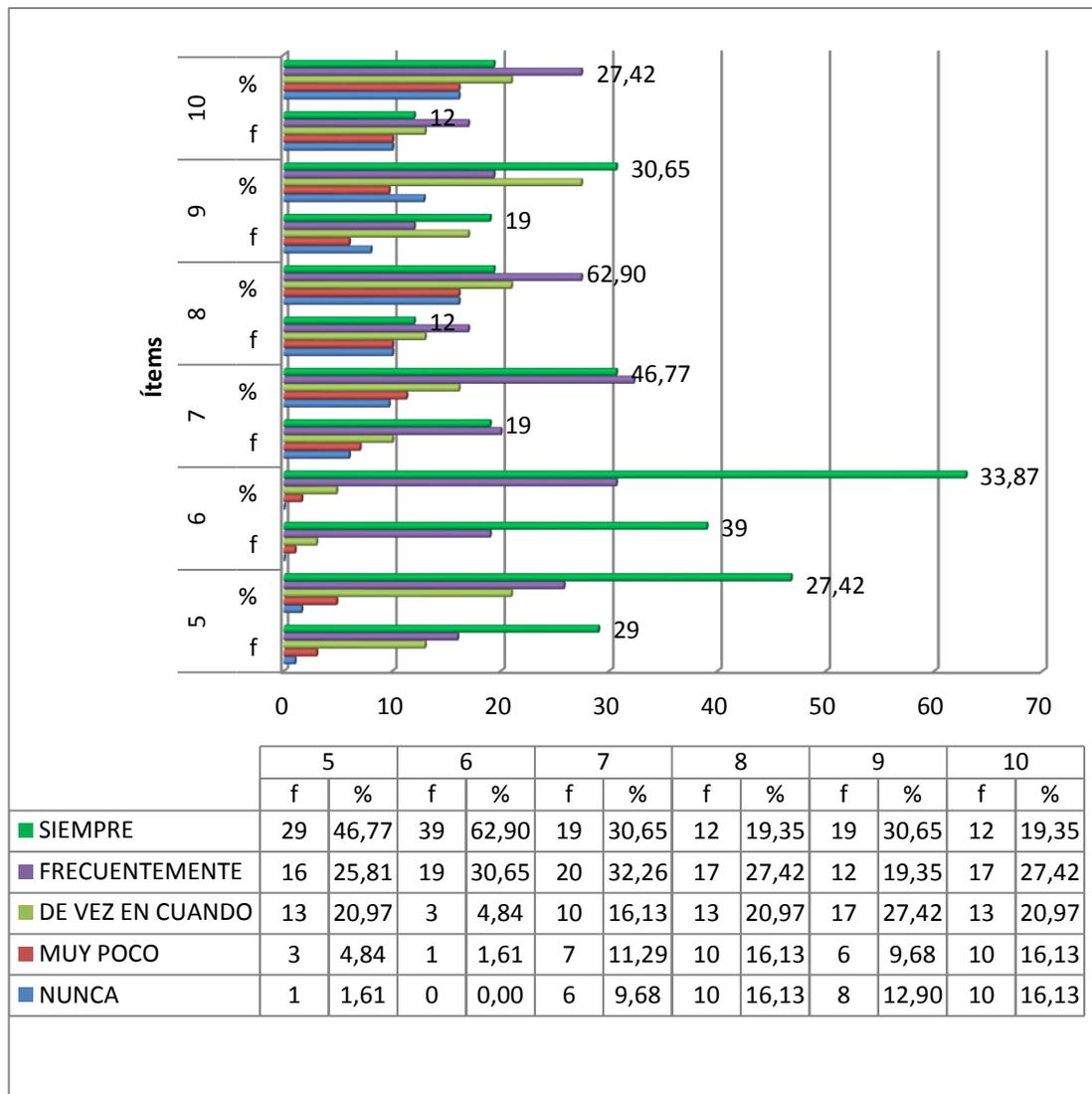
Es importante destacar que los ítems aquí expuestos buscan indagar sobre el ejercicio del liderazgo formal por parte del superior inmediato y la opinión que tiene el trabajador sobre éste.

En otras palabras, se busca identificar el estilo de liderazgo a partir de las conductas y comportamientos del jefe hacia sus subordinados, con el propósito de verificar si el estilo de liderazgo contribuye a la formación de un clima organizacional adecuado para que el trabajador desarrolle todo su potencial.

En el Gráfico N° 02: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre el estilo de liderazgo de su superior inmediato, puede observarse los niveles de respuesta de los ítems relacionados con liderazgo, así como la frecuencia y proporción de cada una de las respuestas. El estilo de liderazgo en el Rectorado se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes, tomando en consideración que los niveles de respuesta de los ítems 5, 6 7 y 9 relacionados con esta dimensión se encuentran en mayor proporción en los niveles 4 y 5, es decir, que la mayoría del personal (entre un 50% y un 93,55%) respondió que con frecuencia o siempre el jefe se preocupa por que entiendan bien su trabajo, permite el aporte de ideas para mejorar el trabajo, permite hablar con libertad sobre asuntos de trabajo y ofrece atención personal además de laboral a sus subordinados, donde el jefe inspira la suficiente confianza a sus subordinados, lo que es indicativo de un estilo de liderazgo participativo.

Sin embargo, es importante señalar que no fue tan favorable el resultado de los ítems 8 y 10 en los que 53,23% de los encuestados opinan que nunca, muy poco y solo de vez en cuando la actuación de sus superiores a la hora de resolver un problema es la más adecuada, y que no tienen suficiente libertad para tratar asuntos de trabajo con los superiores.

Gráfico N° 02 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre el estilo de liderazgo de su superior inmediato.



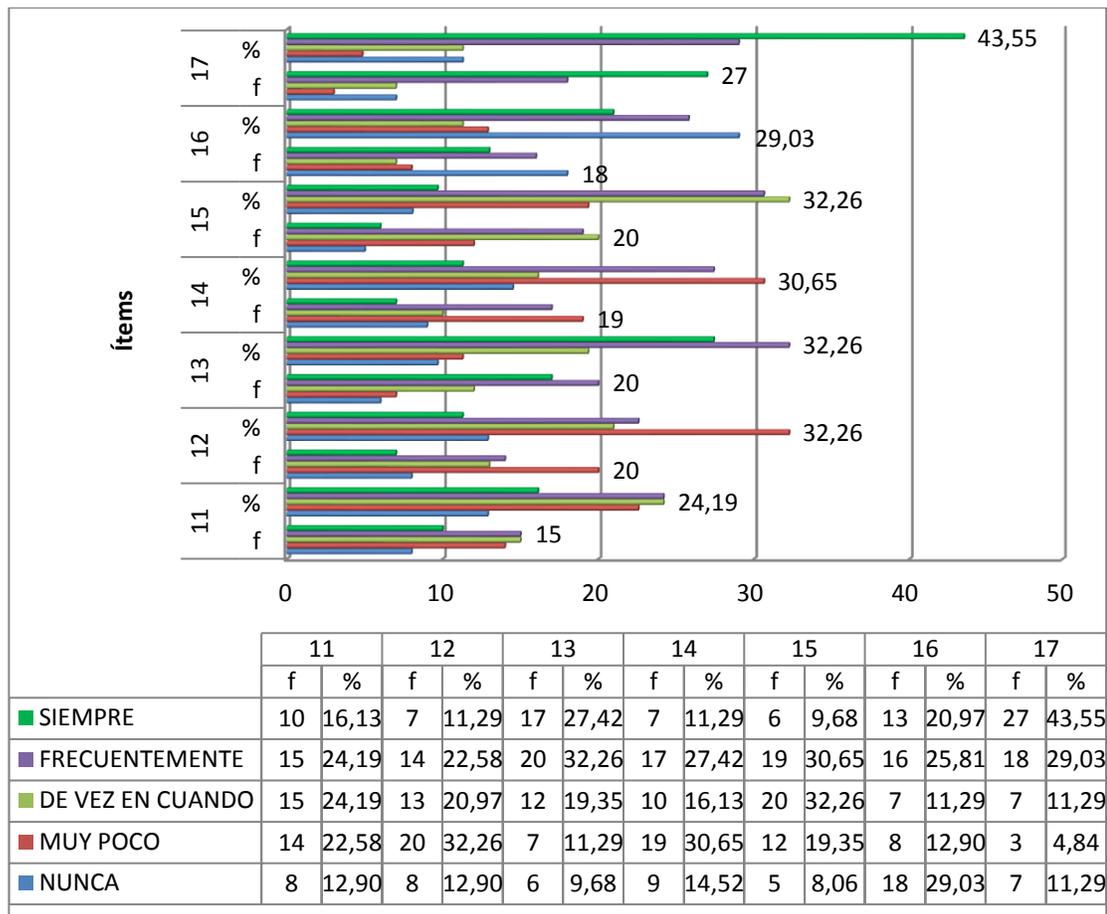
Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.1.3.- Motivación

En esta dimensión se busca obtener información acerca de las actitudes de los trabajadores, expresadas en niveles de satisfacción, sobre si

obtienen los elementos motivacionales, por parte de los líderes, que les permitan el cumplimiento eficaz del trabajo asignado

Gráfico N° 03 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre los elementos motivacionales



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

En el Gráfico N° 03: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre los elementos motivacionales, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con

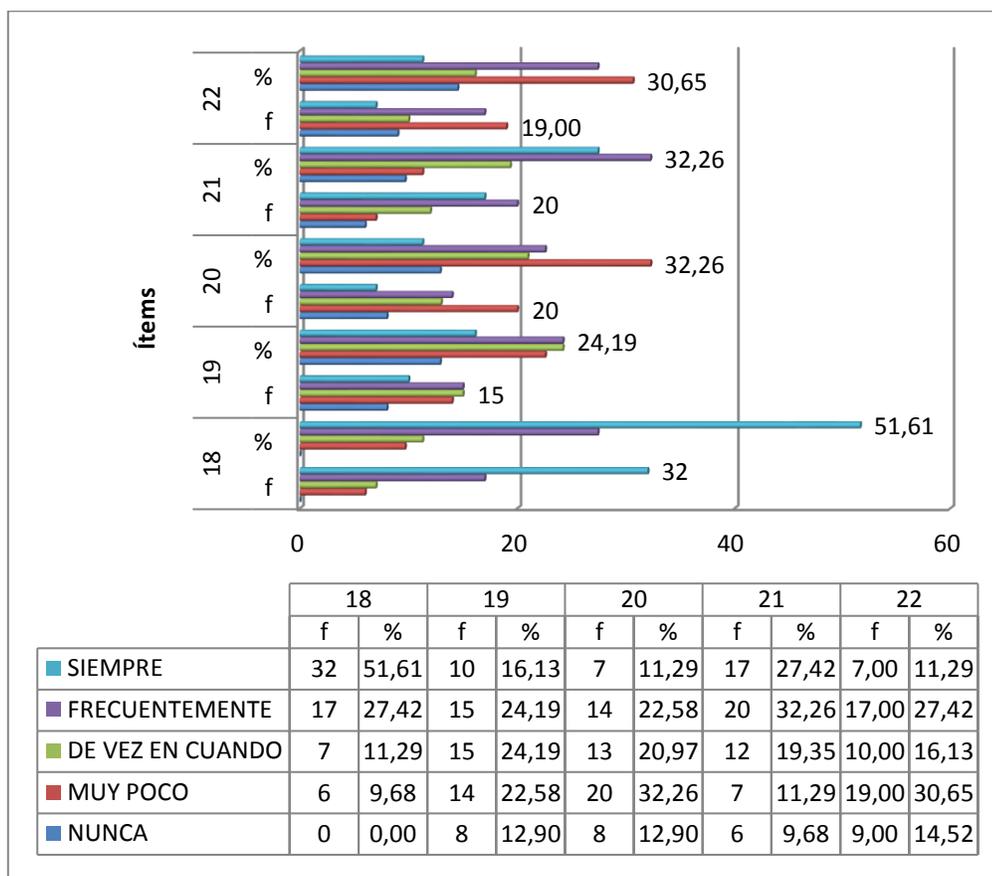
su respectivo valor porcentual. Puede observarse que los ítems 11, 12, 14, 15 y 16 obtuvieron resultados similares donde la mayor proporción de respuestas se encuentran en los niveles 1, 2 y 3 (nunca, muy poco y de vez en cuando), es decir, el 59,68% del personal presenta un alto grado de desmotivación puesto que opinan que habitualmente no se reconocen sus buenos resultados; el 66,13% no han visto cumplidas sus expectativas satisfactoriamente; el 61,29% piensan que sus capacidades profesionales no están siendo usadas de manera más provechosa; y el 53,23% a igualdad de remuneración preferiría otra empresa que al Rectorado, lo cual indica que existen bajos niveles de motivación en el personal administrativo profesional adscrito al Rectorado. Esta dimensión representa un aspecto muy negativo a tener en consideración puesto que son evidentes la ausencia de reconocimiento al empleado, las relaciones con el líder y la insatisfacción salarial.

Sin embargo, es importante señalar que la Universidad de Oriente y particularmente el Rectorado presenta varios aspectos a su favor, según las respuestas a los ítems 13 y 17, el primero de ellos es que a pesar de los bajos niveles de motivación la mayoría de los encuestados (59,68%) manifiestan que se les ha brindado la oportunidad de crecer profesionalmente; el otro aspecto positivo es que tienen intenciones de seguir en el Rectorado a corto plazo. Esto último representa uno de los aspectos importantes que se relacionan con la estabilidad laboral, puesto que los empleados administrativos profesionales activos adscritos al Rectorado opinan que el permanecer en sus puestos de trabajo, de no incurrir en faltas graves, es decisión de ellos.

4.1.4.- Cooperación

Es suficientemente conocido que, para lograr los objetivos organizacionales, entre otros aspectos, se debe fomentar un ambiente de cooperación y no de competencia entre los compañeros de trabajo, donde éstos puedan establecer asociaciones en el ejercicio de sus funciones. Las organizaciones deben esforzarse por crear las condiciones necesarias para que exista cooperación entre los miembros de los distintos grupos que la conforman.

Gráfico N° 04 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre las relaciones de cooperación



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

En el Gráfico N° 04: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre las relaciones de cooperación, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. En esta variable se busca identificar si existen o no condiciones para el desarrollo de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo. En este sentido es importante señalar lo siguiente: el 79,03% de los encuestados manifiestan tener siempre y casi siempre una comunicación abierta y sincera con sus compañeros de trabajo;

Sin embargo, es importante resaltar algunos aspectos negativos relacionados con la cooperación entre compañeros de trabajo, en primer lugar, el 59,68% manifiesta que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando tienen deseos de cooperar con sus compañeros. Existe un alto porcentaje (66,13%) de encuestados que manifiestan que los planes o los cambios no se comunican adecuadamente; el 59,68% indican que siempre y con frecuencia existe competencia entre compañeros, lo cual representa otro aspecto negativo; el 61,29% de los encuestados indican que entre nunca y sólo de vez en cuando se ayudan entre compañeros. Lo anterior representa una debilidad, pues como ha sido indicado anteriormente en las bases teóricas, para que una organización logre sus objetivos debe existir entre sus trabajadores un clima de cooperación y no de competencia, en este sentido se observa que la calidad sobre ayuda y colaboración entre compañeros es calificada como débil, lo cual significa que la cooperación entre compañeros no es una prioridad, creando en algunas oportunidades individualismo por parte de las personas, en el desarrollo de su labor.

Si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal, por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo, en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad esta dimensión.

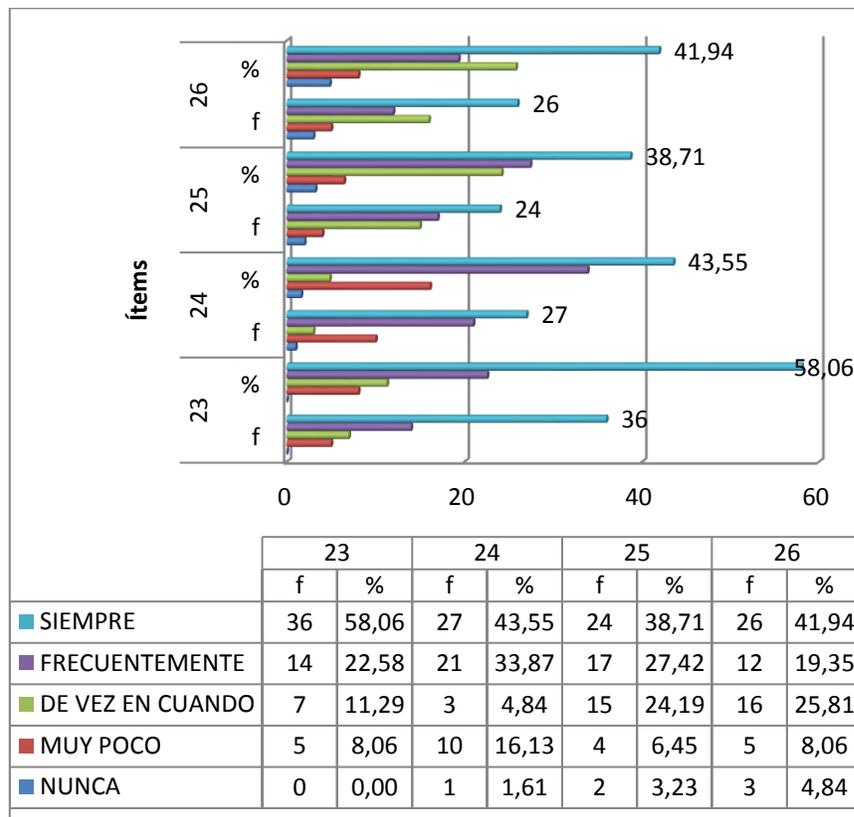
4.1.5.- Relaciones interpersonales

Un clima organizacional ideal sería aquel donde exista una ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre todos los miembros de una organización, lo cual va a depender de los comportamientos que adquiere una persona para relacionarse de una manera satisfactoria con los demás.

En el Gráfico N° 05: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre las relaciones interpersonales, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Puede observarse que existe una gran proporción del personal administrativo profesional que se siente integrado en el grupo de personas que conforman el departamento donde trabaja, es decir, un 80,65% de los encuestados respondió que siempre o frecuentemente se sienten integrados en el grupo de personas que representan su equipo de trabajo. En este mismo sentido, los encuestados indican en un 77,42% que siempre o casi siempre el flujo de comunicación entre compañeros de trabajo es adecuado y razonable, sin desestimar que existe una proporción de 17,74% que respondió que nunca o muy poco el flujo de comunicación entre compañeros es adecuado y razonable. Por otro lado, el 66,13% de los encuestados manifiesta que se sienten bien atendidos por sus compañeros de trabajo tanto dentro del sitio de trabajo como fuera

de él, lo cual es indicativo que mantienen buenas relaciones interpersonales tanto de manera formal como informalmente. Por último, el 61,90% de los encuestados muestra que siempre y casi siempre sus aportaciones e ideas con relación al trabajo son valoradas y tomadas en cuenta, tanto por sus compañeros de trabajo como sus superiores. Considerando las cifras anteriores puede afirmarse que en general existe un ambiente en el cual los trabajadores pueden interactuar y relacionarse formal e informalmente con sus compañeros de trabajo y sus jefes de manera satisfactoria.

Gráfico N° 05 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre las relaciones interpersonales



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.1.6.- Toma de decisiones

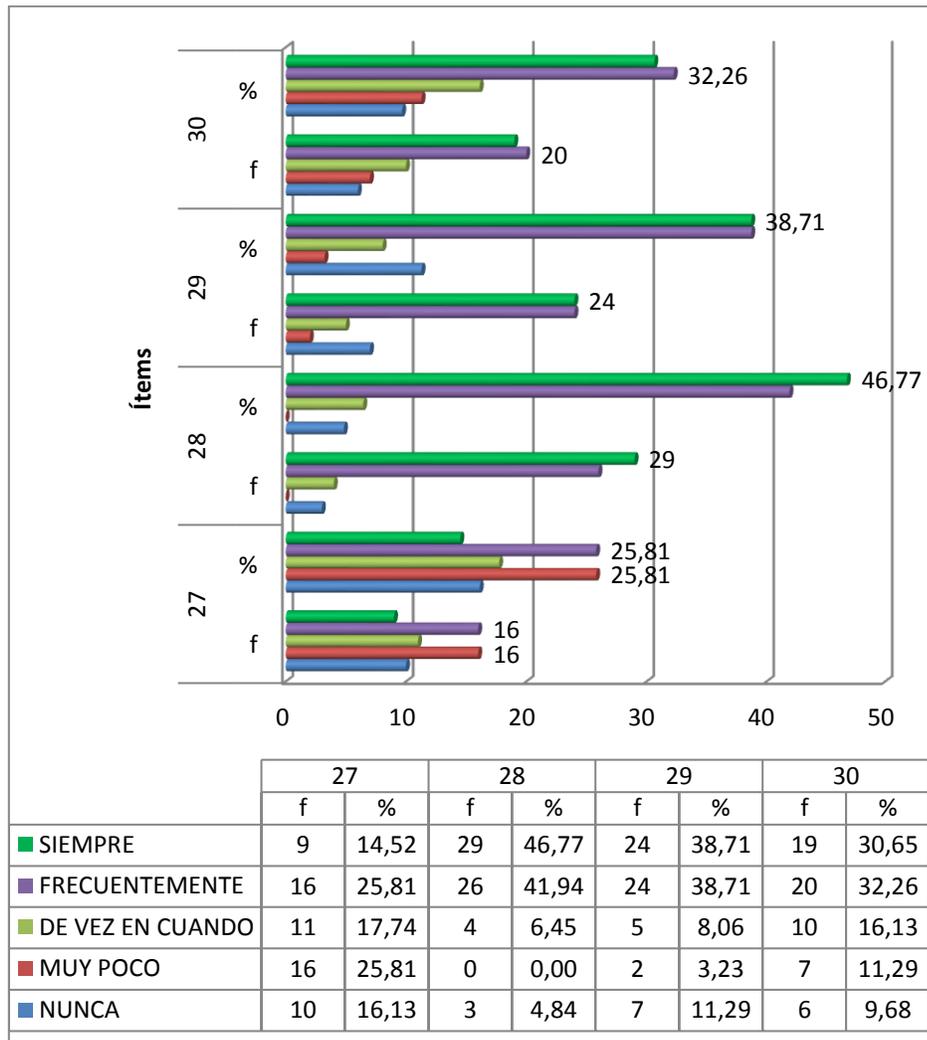
La toma de decisiones es un proceso aplicable en todas las funciones administrativas, en particular en la función de dirección, por lo que se encuentra estrechamente relacionada con el estilo de liderazgo que se ejerza. Esta dimensión muestra la participación que tiene el trabajador en el proceso de toma de decisiones en el Rectorado.

En el Gráfico N° 06: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la participación en la toma de decisiones, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Esta dimensión se relaciona con la dimensión liderazgo, puesto que la toma de decisiones es un proceso que se lleva a cabo en todas las funciones administrativas, especialmente en la función de dirección, por lo que está relacionada y depende en gran medida del estilo de liderazgo que se ejerza en la organización. En tal sentido se puede puntualizar lo siguiente: una proporción importante 59,68% de los encuestados indica que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando tienen participación en la toma de decisiones relacionadas con su departamento. Sin embargo, el 88,71% de los encuestados manifiesta que siempre o frecuentemente tienen libertad para decidir cómo realizar su trabajo, es decir, puede decidir la mejor forma de ejecutar las funciones inherentes al cargo que desempeñan. Así mismo un 77,42% de los encuestados indica que siempre o frecuentemente tienen libertad para proponer soluciones a problemas de trabajo y el 62,9% indica que siempre o frecuentemente esas propuestas son consideradas y tomadas en cuenta.

Es importante resaltar que una proporción importante (37,10%) de los encuestados que señala que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando sus

propuestas e ideas para resolver un problema en el trabajo son valoradas o tomadas en cuenta por sus supervisores, lo cual representa un aspecto negativo en esta dimensión.

Gráfico N° 06 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la participación en la toma de decisiones



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.1.7.- Control

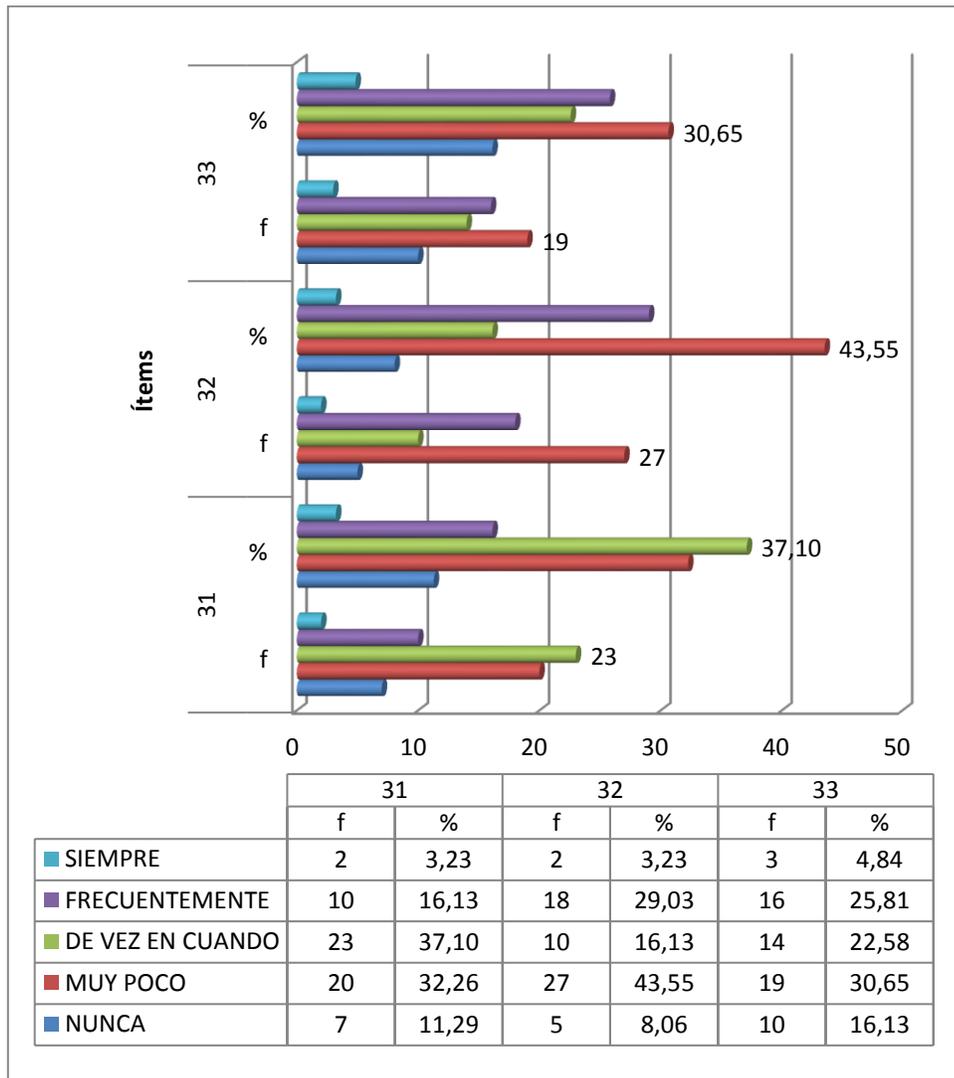
El control permite determinar si el trabajo realizado cumple con las especificaciones planteadas en tiempo y calidad, para ello las organizaciones

de plantean normas, políticas y procedimientos para estandarizar la actuación de los empleados bajo condiciones preestablecidas. En esta dimensión se sondea la opinión del trabajador acerca de la forma como se ejerce el control interno.

En el Gráfico N° 07: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la forma como se ejerce el control, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Puede observarse que con respecto a la participación en el establecimiento de las normas el 80,65% de los trabajadores encuestados manifiesta que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando son tomados en cuenta para el establecimiento de normas o sistemas de control interno; esto representa un aspecto negativo puesto que es indicativo de modelos de mando y control autoritario, lo cual desfavorece la autorrealización del trabajador e inhibe su creatividad interior.

Así mismo el 67,74% de los encuestados indica que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando es evaluado formalmente en el desempeño en sus funciones. Consecuencia de lo anterior el 69,35% de los encuestados manifiesta que nunca, muy poco y solo de vez en cuando se toman los correctivos necesarios para mejorar los procedimientos y encausarlos hacia la consecución de los objetivos. Esto último es indicativo de que los sistemas de controles se vuelven laxos, se permiten desviaciones y no se toman a tiempo los correctivos necesarios para mejorar el desempeño.

Gráfico N° 07 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la forma como se ejerce el control

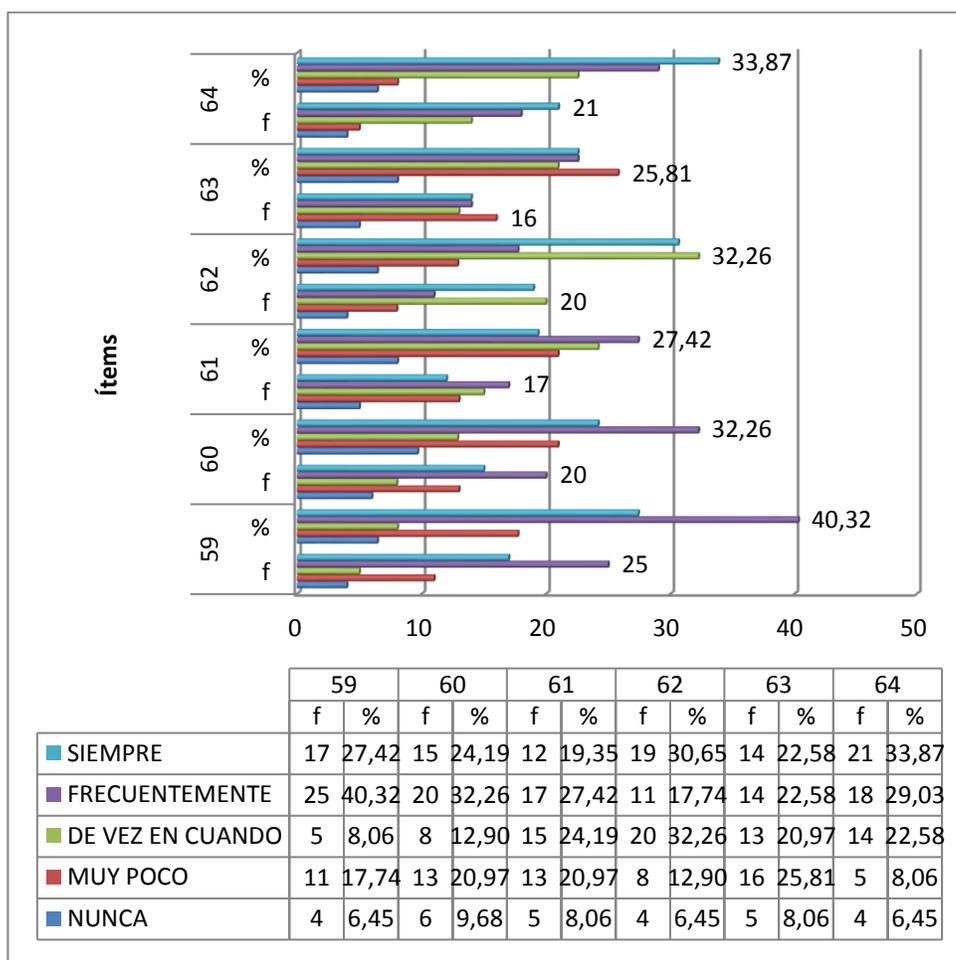


Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.1.8.- Estabilidad laboral

La estabilidad laboral se refiere al derecho que tiene todo trabajador a permanecer en sus puestos de trabajo y a mantener estables sus condiciones de trabajo, lo cual se encuentra garantizado en el artículo 94 de la LOTTT.

Gráfico N° 08 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la estabilidad laboral



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

En el Gráfico N° 08: Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la estabilidad laboral, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. En este gráfico se observa que el 67,74% de los encuestados indican que siempre o frecuentemente se sienten seguros y estables en su cargo; sin embargo hay una proporción importante, el 56,45% que indican que siempre y frecuentemente si cometen un error pueden ser transferidos o cambiados a otro departamento y solo el 9,68% respondió que esto nunca sucedería, lo cual es indicativo de que existe la posibilidad latente de ser transferido o cambiado a otro departamento por la posibilidad de cometer errores en la realización de las funciones propias del cargo.

Con respecto a la posibilidad de ser transferido o cambiado por un eventual cambio de autoridades rectorales, el 53,23% respondió que nunca, muy poco y solo de vez en cuando esto puede suceder, lo que deja una importante proporción (46,77%) de los encuestados que opinan que siempre y frecuentemente esta posibilidad ocurre, lo cual puede generar situaciones de inestabilidad laboral entre estos empleados. Relacionado con la pregunta anterior, el ítem 62 explora la posibilidad de ser cambiado o transferido sin tomar en cuenta el desempeño en sus funciones, a lo cual los encuestados respondieron en un 51,61% que nunca, muy poco y sólo de vez en cuando esto sucede, y el 48,39% de los encuestados que indica que siempre o frecuentemente este tipo de cambios se da. Así mismo el 45,16% de los encuestados indica que siempre y frecuentemente su permanencia en el cargo depende de sus preferencias personales, mientras que un 54,84% de los encuestados que manifiesta que nunca, muy poco y solo de vez en cuando su permanencia en el cargo depende de sus preferencias personales. En este mismo sentido, el 62,90% de los encuestados percibe

que su permanencia en el cargo depende de su desempeño en el mismo. Lo anterior es indicativo de que existe una estabilidad laboral relativa, es decir, el empleado administrativo profesional se siente estable en cuanto a su permanencia dentro de la Universidad de Oriente, sin embargo, no así en su permanencia en el cargo que ocupa dentro de la misma.

4.1.9. Evaluación de las dimensiones del clima organizacional

Hasta ahora se han mencionado las dimensiones relacionadas con clima organizacional, en este sentido, a continuación, se muestra la Tabla N°05: Resumen de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado con relación al clima organizacional, donde se muestra la frecuencia de respuestas positivas y negativas obtenidas por cada ítem, asociado a su vez con la dimensión a la que pertenece cada ítem. Los valores de las respuestas positivas se determinaron sumando las frecuencias de las opciones frecuentemente y siempre; y las respuestas negativas, sumando las frecuencias de las opciones nunca, muy poco y de vez en cuando. Para determinar las frecuencias de respuestas a cada opción, se utilizó la opción “CONTAR SI” del programa EXCEL.

A modo de ofrecer una versión resumida de la Tabla N°05, se presenta la Tabla N° 06: Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del clima organizacional, la cual muestra el promedio de respuestas positivas y negativas obtenidas por cada dimensión; en esta tabla puede observarse que, aunque son mayores los puntajes positivos en general, el número de las respuestas negativas son indicativo de que existen debilidades en las que se hace necesario intervenir. Es importante mencionar que se observan mayores debilidades en las dimensiones de motivación, cooperación y

control; así también se observan fortalezas en las dimensiones objetivos, relaciones interpersonales, toma de decisiones y estabilidad laboral.

Tabla Nº 05 Resumen de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado con relación al clima organizacional

DIMENSIÓN	ÍTEMS	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	Totales
Objetivos	1	13	49	62
	2	45	17	62
	3	55	7	62
	4	49	13	62
Liderazgo	5	45	17	62
	6	58	4	62
	7	39	23	62
	8	29	33	62
	9	31	31	62
	10	29	33	62
Motivación	11	25	37	62
	12	21	41	62
	13	37	25	62
	14	24	38	62
	15	25	37	62
	16	29	33	62
	17	45	17	62
Cooperación	18	49	13	62
	19	25	37	62
	20	21	41	62
	21	37	25	62
	22	24	38	62
Relaciones interpersonales	23	50	12	62
	24	48	14	62
	25	41	21	62
	26	38	24	62
Toma de decisiones	27	25	37	62
	28	55	7	62
	29	48	14	62
	30	39	23	62
Control	31	12	50	62
	32	20	42	62
	33	19	43	62
Estabilidad laboral	59	42	20	62
	60	35	27	62
	61	29	33	62
	62	30	32	62
	63	28	34	62
	64	39	23	62

Fuente: Elaborado por el Autor 2020

Puede observarse que por cada dimensión los valores presentados en la columna de respuestas positivas son generalmente superiores a los resultados obtenidos en la columna de respuestas negativas, exceptuando las dimensiones de motivación, cooperación, control y estabilidad laboral en las que las respuestas negativas fueron altas, lo cual es un indicio de que existen importantes debilidades en estas dimensiones de acuerdo a las opiniones de los encuestados.

Tabla N° 06 Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del clima organizacional

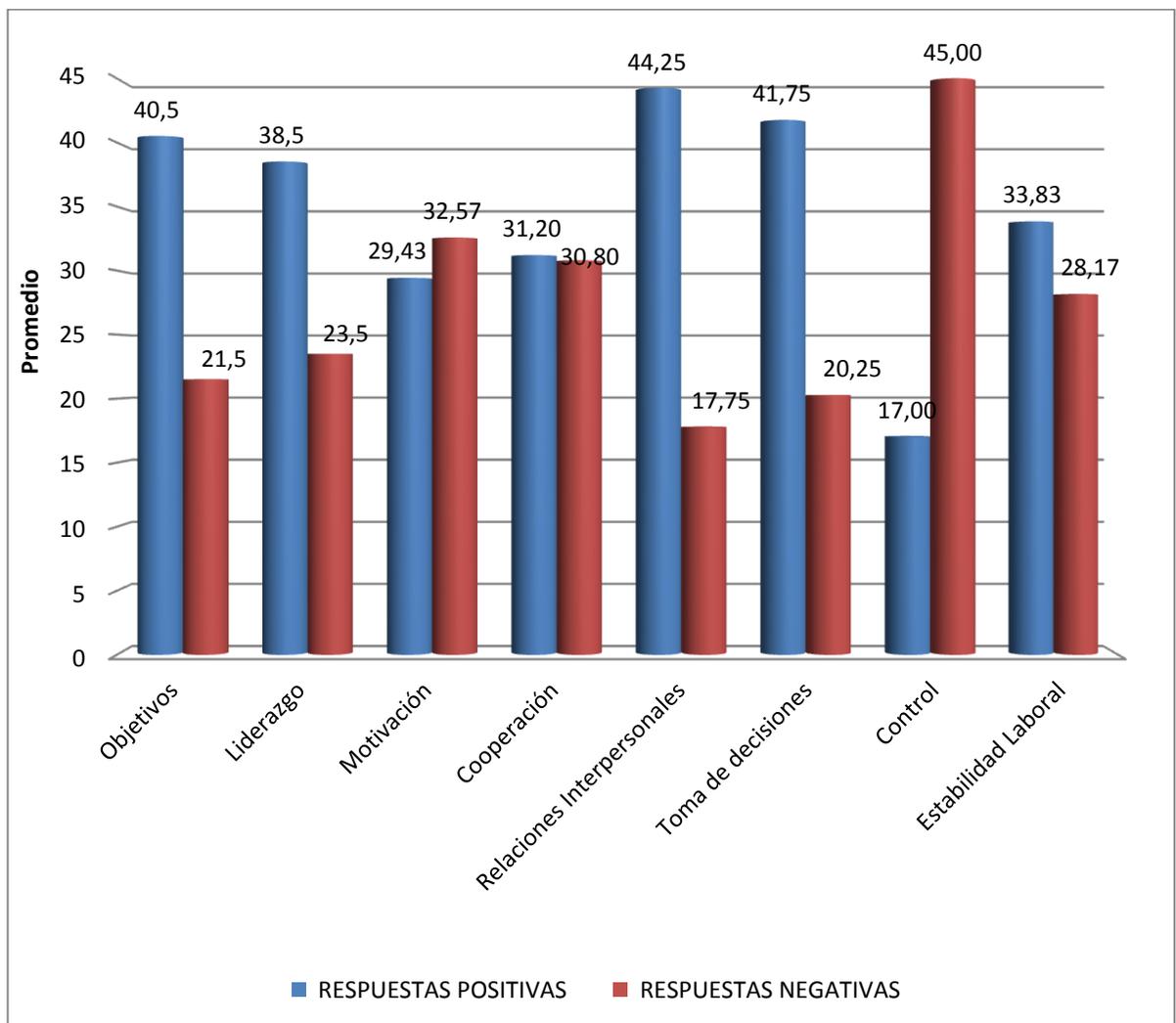
DIMENSIONES	PROMEDIO DE RESPUESTAS		TOTAL (Valor Absoluto)
	POSITIVAS	NEGATIVAS	
Objetivos	40,5	-21,5	62
Liderazgo	38,5	-23,5	62
Motivación	29,43	-32,57	62
Cooperación	31,20	-30,80	62
Relaciones Interpersonales	44,25	-17,75	62
Toma de decisiones	41,75	-20,25	62
Control	17,00	-45,00	62
Estabilidad laboral	33,83	-28,17	62

Fuente: Elaborado por el Autor 2020

Para ofrecer una mejor visualización de la tabla anterior se muestra a continuación el Gráfico N° 09: Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado por dimensiones del clima organizacional, en el cual se representa de forma gráfica los resultados obtenidos en la Tabla N° 06. Se hace claramente

visible entonces que las dimensiones motivación, cooperación y control representan las mayores debilidades; mientras que objetivos, toma de decisiones y relaciones interpersonales representan las mayores fortalezas.

Gráfico N° 09 Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado por dimensiones del clima organizacional



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

Las mayores incidencias de respuestas positivas y por ende donde existe mayor fortaleza en cuanto a clima organizacional se refiere, corresponden a las dimensiones: objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y estabilidad laboral; mientras que existen mayores debilidades en las dimensiones motivación, cooperación y control.

Es importante acotar que si bien existen dimensiones que presentan mayor proporción de respuestas positivas, éstas no son contundentes respecto a las negativas, lo cual es indicativo de que aún en las dimensiones en las que se obtuvo mayor incidencia de respuestas positivas, es necesario intervenir para aumentar la proporción de respuestas positivas y mejorar así el clima organizacional.

4.2.- Dimensiones del desempeño laboral

En este punto, se presenta los gráficos, tablas y el análisis de la información relevante, relacionada con los resultados obtenidos de la aplicación del Diseño N°05 del programa EXCEL, para cada dimensión perteneciente a la variable desempeño laboral.

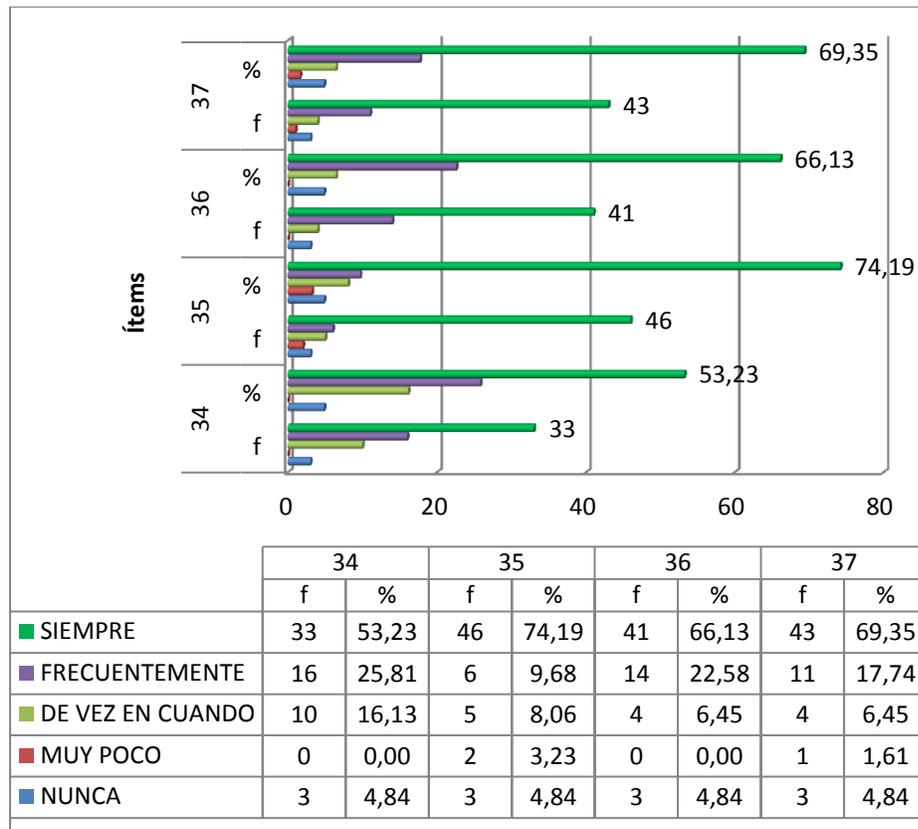
Es importante mencionar que en las variables en estudio existen dos dimensiones comunes (liderazgo y motivación), en consecuencia, los resultados obtenidos fueron presentados en la variable clima organizacional; por lo tanto, dichos resultados se tomaron como referencia para la variable desempeño laboral, de modo de no hacer repetitiva la presentación de la información.

4.2.1.- Consistencia del esfuerzo

La consistencia del esfuerzo se refiere al comportamiento relacionado con el trabajo en el cual un trabajador realiza, con empeño constante, las funciones inherentes al cargo que desempeña, buscando la consecución de un objetivo.

En el Gráfico N° 10: Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre la consistencia del esfuerzo, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Resulta importante destacar que la gran mayoría (79,03%) de los encuestados manifiesta que siempre o frecuentemente son puntuales en su trabajo, aunque hay indicios que indican lo contrario (Ver anexo N° 05), tal vez producto de los altos niveles de desmotivación, tal como se indicó en el Gráfico N°09; además el 83,87% de los encuestados indica que siempre o frecuentemente demuestran interés por aprender nuevas y mejores formas de realizar su trabajo. El 88,71% de los encuestados indican que hacen esfuerzos por hacer bien su trabajo y el 87,10% refieren que son productivos en la realización de sus funciones. Lo anterior es indicativo de que existe al menos una propensión por parte del personal administrativo profesional a mantener esfuerzos por realizar bien las funciones inherentes a los cargos que desempeñan. Lo anterior representa una fortaleza que pudiera ser aprovechada en función de utilizar esta propensión de parte del personal administrativo profesional para proponer cambios y mejoras que estén encaminadas al logro eficiente de los objetivos institucionales.

Gráfico N° 10 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la consistencia del esfuerzo.



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.2.2.- Disciplina personal

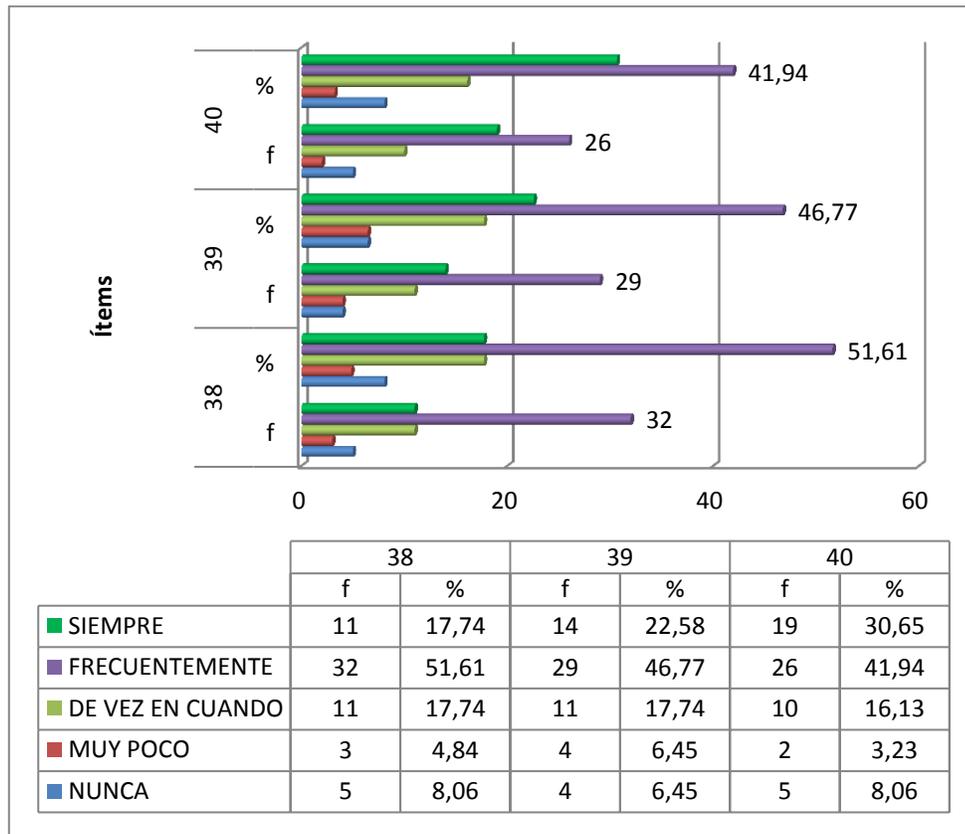
La disciplina personal se refiere al cumplimiento de una serie de reglas de actuación que un trabajador decide adoptar, tras un compromiso consigo mismo y con la organización, para alcanzar los objetivos deseados. Se trata de una elección consciente y consistente, es decir, estable, que desemboca

en una actuación alineada con un objetivo, se trata de realizar lo propuesto cómo y cuándo se ha definido. Un trabajador con disciplina personal crea sus pautas de actuación y de control de modo automático y no necesita que se le recuerde, organice y controle sus acciones porque él mismo se crea un sistema de autorregulación.

En el Gráfico N° 11: Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre la disciplina personal, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Entre los aspectos que hay que destacar en esta dimensión se encuentra que el 69,35% de los encuestados indican que siempre y frecuentemente se sienten comprometidos con los objetivos del cargo que desempeñan; el 69,35% siempre y frecuentemente tienen una actitud proactiva en el trabajo; el 72,58% cumplen puntualmente con las tareas que se les asignan. Lo anterior refleja una gran fortaleza pues es reflejo de que el personal administrativo profesional es respetuoso de las normas, es organizado en su trabajo y se siente comprometido él y con la Universidad.

Es importante mencionar aquí que al menos un 27,42% de los encuestados, que representan 46 personas de un total de 169, indican no ser puntuales en la realización de las tareas encomendadas, lo cual es indicativo de que, si bien el resultado general de esta dimensión es positivo, existen aspectos precisos en los que se haría necesario intervenir para obtener mejores resultados en cuanto al desempeño en general.

Gráfico N° 11 Opinión del personal administrativo profesional activo del Rectorado sobre la disciplina personal.



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

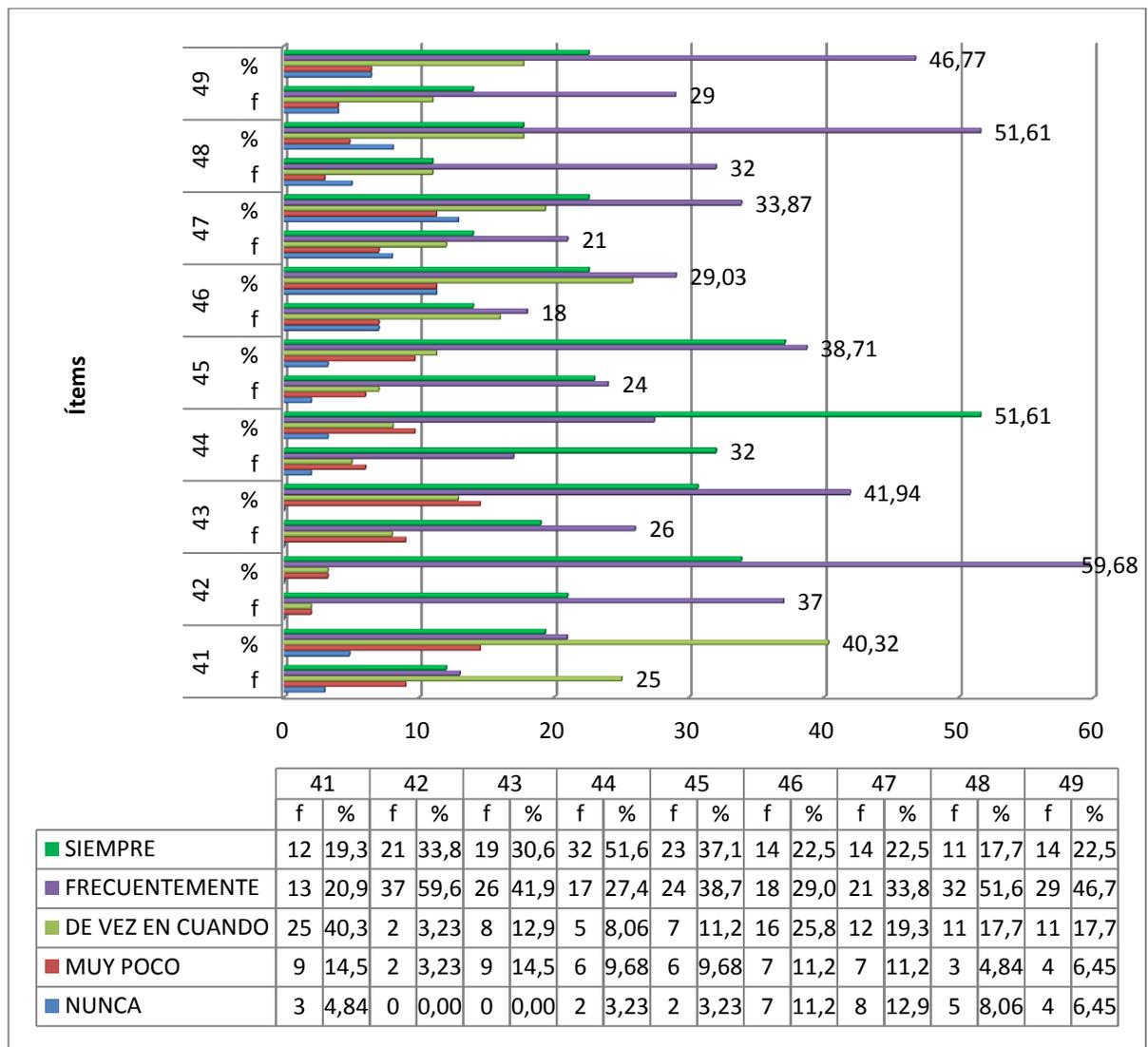
4.2.3.- Eficacia en las tareas

Un trabajador eficaz es aquel que tiene la capacidad de alcanzar el objetivo que espera o se desea de él, tras la realización de una serie de acciones. Esta dimensión se refiere en particular al logro de los objetivos individuales propios del cargo que desempeña cada trabajador y la contribución de éste al logro de los objetivos organizacionales.

En el Gráfico N° 12: Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre la eficacia en las tareas, se muestra una

representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual.

Gráfico N° 12 Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre la eficacia en las tareas



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

Resulta importante resaltar el hecho de que el 59,68% de los encuestados respondió de forma negativa, es decir, nunca, muy poco y de vez en cuando las tareas que realizan están acordes con el cargo que desempeñan, lo que es un indicativo de que el potencial de este tipo de personal pudiera estar siendo subutilizado. A pesar de ello, el 93,55% de los encuestados sostiene que siempre y frecuentemente se esfuerzan para que las actividades que realizan sean de calidad. Sin embargo, 72,58% de los encuestados respondieron que siempre o frecuentemente su preparación académica está acorde con el cargo que desempeñan, contrastando esta respuesta con el ítem 41, puede afirmarse que, aunque su preparación académica está acorde con el cargo que desempeñan, las funciones que realizan no siempre son inherentes al cargo.

Así mismo, y a pesar de lo anterior, el 79,03% respondieron positivamente que les gusta el trabajo que realizan y una proporción del 75,81% manifiestan asumir las responsabilidades propias del cargo que desempeñan. Los ítems 46 y 47 se relacionan con las herramientas y tecnologías necesarias para realizar un trabajo eficiente, a lo cual el 48,39% y 43,55% respectivamente respondieron que nunca, muy poco y solo de vez en cuando la tecnología que utilizan les permite evolucionar en sus conocimientos y las herramientas y equipos informáticos no están acordes para el desarrollo del trabajo. Por último, los ítems 48 y 49 evalúan la adecuación de la carga de trabajo del personal; en este sentido, la mayoría del personal respondió positivamente, es decir el 69,35% respondió que siempre o frecuentemente la carga de trabajo es adecuada y el 69,35% respondió que siempre y frecuentemente la carga de trabajo les permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. Sin embargo, es importante no menospreciar que una significativa proporción respondió negativamente a esta misma pregunta, es decir, hay un 30,65% del personal

administrativo profesional que afirma que la carga de trabajo que tienen asignada no les permite conciliar sus responsabilidades personales con las laborales, lo cual es un elemento importante en el que hay que intervenir.

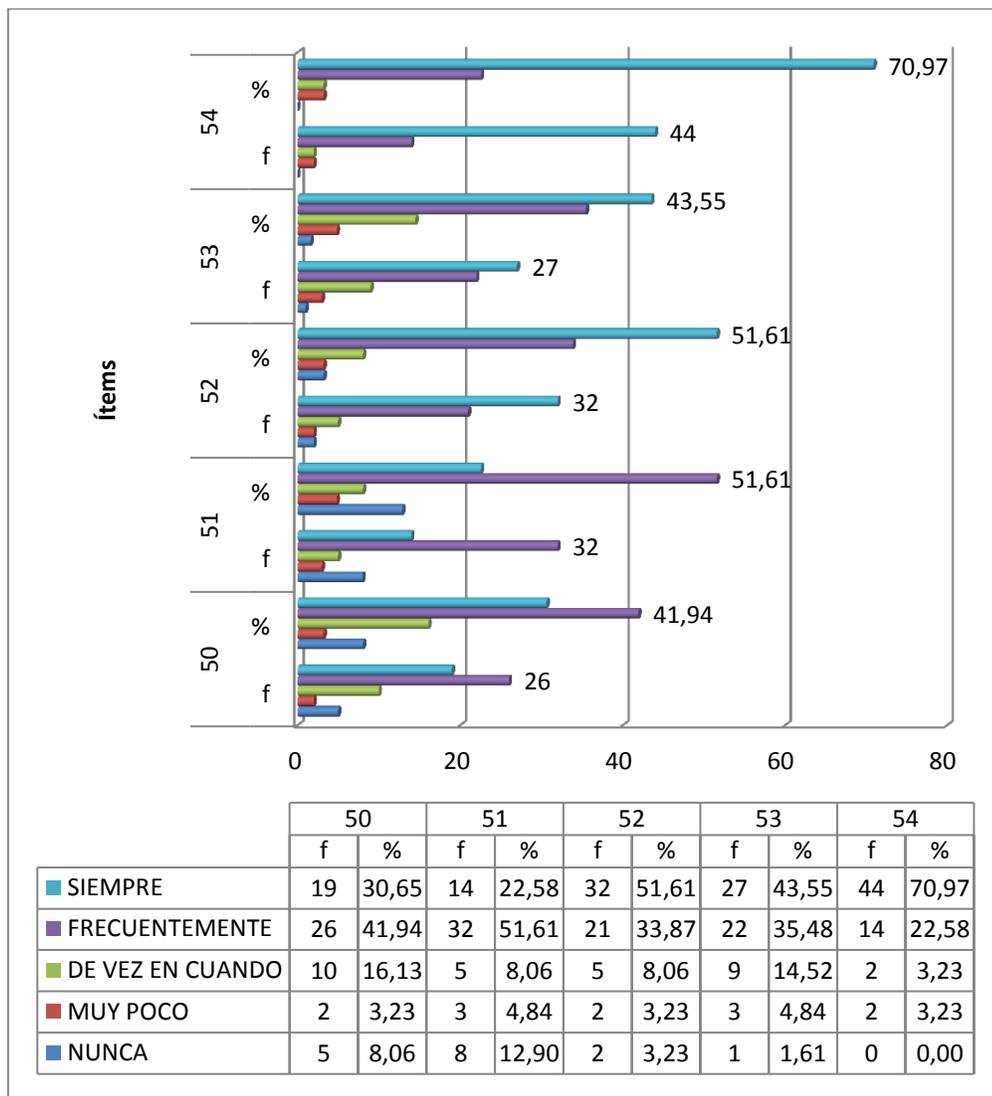
4.2.4.- Conocimiento declarativo

Esta dimensión hace referencia a que la realización de las tareas va a depender de factores como las habilidades, la personalidad, la formación, educación y experiencia que tenga cada trabajador. Se refiere al conocimiento sobre cómo hacer cosas, a cómo ejecutar las diferentes tareas, contar con este conocimiento facilita el uso de destrezas en forma automática y con mayor eficiencia.

En el Gráfico N°13: Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre el conocimiento declarativo, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Es importante acotar que el conocimiento declarativo se refiere a los conocimientos sobre los hechos y las cosas, es decir, saber qué hacer en determinado momento o circunstancia. En este sentido, 70,58% de los encuestados respondió que siempre y frecuentemente se sienten responsables por los éxitos y logros del cargo y del departamento, esto se debe a que el 74,19 % de los encuestados asumen los compromisos y acuerdos del departamento. Así mismo, el 85,48% de los encuestados respondió que siempre o frecuentemente son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a las situaciones cambiantes. También el 79,63% de los encuestados respondió que siempre y frecuentemente conocen suficientemente su trabajo como para proponer ideas y mejores formas de hacer el trabajo; y en función de ello, el 93,55% respondieron que siempre y casi siempre estarán dispuestos a realizar un

esfuerzo extra para alcanzar los objetivos si la situación lo exige. En resumen, esta dimensión representa un aspecto positivo en la variable desempeño laboral, considerando los altos índices de respuestas positivas.

Gráfico N°13 Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre el conocimiento declarativo



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.2.5.- Conocimiento sobre procedimientos y habilidades

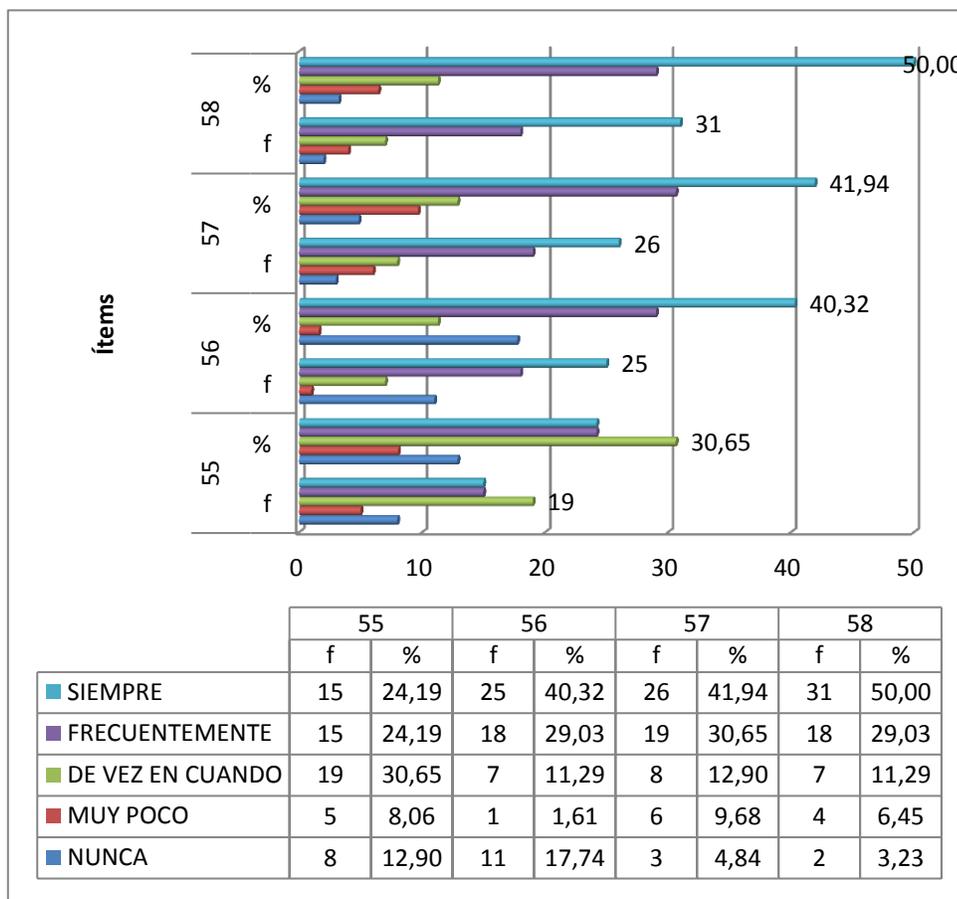
Esta dimensión evalúa la capacidad cognitiva, de relaciones interpersonales y psicomotora del trabajador. Un trabajador que cuenta con los conocimientos y habilidades técnicas puede tomar mejores decisiones con agilidad y realizar con eficiencia las funciones inherentes al cargo que desempeña.

En el Gráfico N° 14: Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de los conocimientos sobre los procedimientos y habilidades, se muestra una representación gráfica de los niveles de respuesta por cada ítem relacionado con esta dimensión, además se presentan las frecuencias de respuesta con su respectivo valor porcentual. Con respecto al conocimiento de los procedimientos, resulta importante señalar que en este sentido se obtuvo una respuesta negativa, pues el 51,61% respondió que nunca, muy poco y solo de vez en cuando conocen quién es su cliente interno, lo cual es sumamente importante de conocer pues el cliente interno es la persona dentro de la institución, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, éste entregará su resultado a otro trabajador del Rectorado para continuar con el proceso hasta estar terminado.

Por otra parte, el 69,35% de los encuestados respondió positivamente que siempre y frecuentemente las decisiones que toman con respecto a la realización de sus funciones las toman con agilidad, lo cual es indicativo que, en su gran mayoría, los empleados administrativos tienen los conocimientos necesarios para decidir cómo realizar mejor sus funciones. Así mismo el 72,58% de los encuestados respondió positivamente que siempre y frecuentemente sus conocimientos y habilidades están acorde con las funciones que realizan y el 79,03% de los encuestados indicó que cuando le

encomiendan una tarea saben cómo hacerla con rapidez y eficiencia. Lo anterior es indicativo de que el personal administrativo profesional tiene un alto grado de conocimiento de los procedimientos y cuenta con habilidades necesarias para el buen desempeño de sus funciones, con una única debilidad, y es que le falta información sobre sus clientes internos y cómo el trabajo bien hecho de cada quien favorece a su cliente interno y en definitiva, al logro de los objetivos organizacionales.

Gráfico N° 14 Opinión del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de los conocimientos sobre los procedimientos y habilidades



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

4.2.6. Evaluación de las dimensiones de desempeño laboral

Con respecto al desempeño laboral, a continuación, en la Tabla N° 07: Ponderación de las dimensiones del desempeño laboral, se muestra la cantidad de respuestas positivas y negativas obtenidas por cada ítem relacionado a su vez con la dimensión a la que pertenece.

Tabla N° 07 Resumen de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado con relación al del desempeño laboral

DIMENSIÓN	ÍTEM	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	TOTALES
Consistencia del esfuerzo	34	49	13	62
	35	52	10	62
	36	55	7	62
	37	54	8	62
Disciplina Personal	38	43	19	62
	39	43	19	62
	40	45	17	62
Liderazgo	41	45	17	62
	42	58	4	62
	43	39	23	62
	44	29	33	62
	45	31	31	62
Eficacia en las tareas	46	29	33	62
	41	25	37	62
	42	58	4	62
	43	45	17	62
	44	49	13	62
	45	47	15	62
	46	32	30	62
Conocimiento declarativo	47	35	27	62
	48	43	19	62
	49	43	19	62
	50	45	17	62
	51	46	16	62
	52	53	9	62
	53	49	13	62
Conocimiento sobre procedimientos y habilidades	54	58	4	62
	55	30	32	62
	56	43	19	62
	57	45	17	62
Motivación	58	49	13	62
	59	25	37	62
	60	21	41	62
	61	37	25	62
	62	24	38	62
	63	25	37	62
	64	29	33	62

Fuente: Elaborado por el autor 2020

Estos valores se determinaron sumando los resultados nunca, muy poco y de vez en cuando como resultados negativos y las opciones frecuentemente y siempre como resultados positivos.

A modo de ofrecer una versión resumida de la tabla anterior y para ofrecer mejor visualización de los resultados por dimensión, a continuación se presenta la Tabla N° 08: Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del desempeño laboral, la cual muestra el promedio de respuestas positivas y negativas obtenidas en cada dimensión, en esta tabla puede observarse que aunque son mayores los puntajes positivos en general, el número de las respuestas negativas son indicativo de que existen debilidades en las que se hace necesario intervenir, y aún es necesario reforzar los aspectos positivos puesto que éstos no obtuvieron puntajes significativamente altos.

Tabla N° 08 Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del desempeño laboral

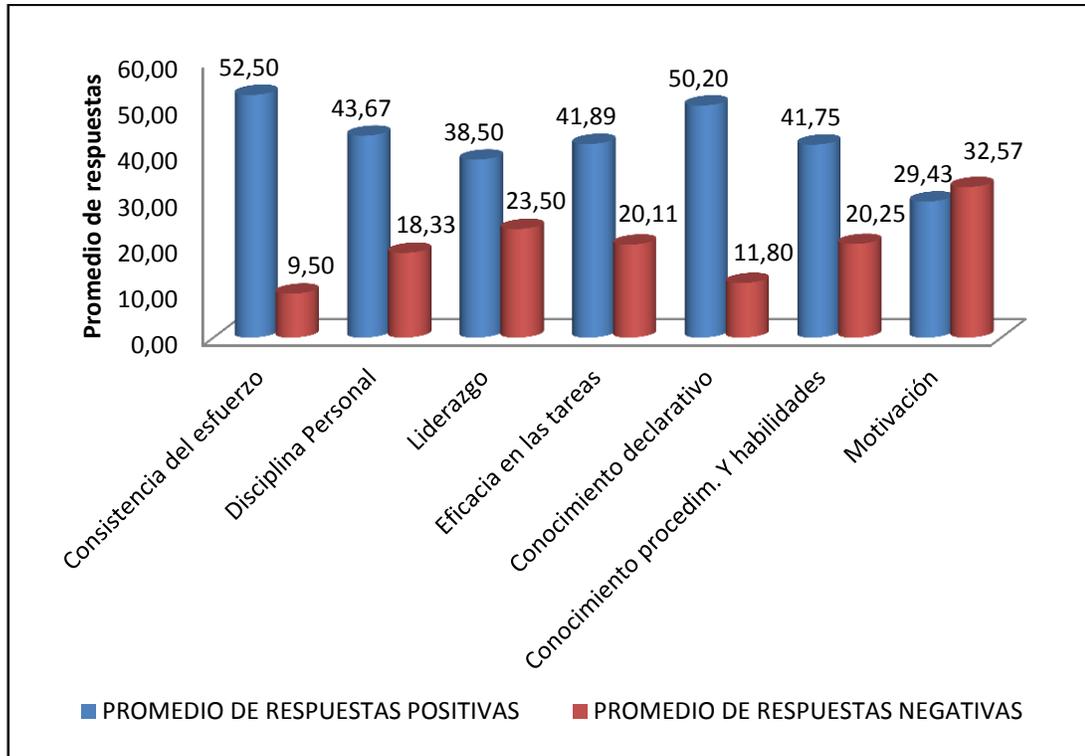
DIMENSIONES	PROMEDIO DE RESPUESTAS		TOTAL (Valor Absoluto)
	POSITIVAS	NEGATIVAS	
Consistencia del esfuerzo	52,5	-9,5	62
Disciplina Personal	43,67	-18,33	62
Liderazgo	38,50	-23,50	62
Eficacia en las tareas	41,89	-20,11	62
Conocimiento declarativo	50,20	-11,80	62
Conocimiento de procedimientos y habilidades	41,75	-20,25	62
Motivación	29,43	-32,57	62
TOTALES	297,93	-136,07	434

Fuente: Elaborado por el autor 2020.

Es importante mencionar que se observan mayores debilidades en las dimensiones de motivación y liderazgo; así también se observan fortalezas en las dimensiones disciplina personal, eficacia en las tareas y conocimiento declarativo.

Para ofrecer una mejor visualización de la tabla anterior se muestra a continuación el Gráfico N° 15: Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del clima organizacional en la cual se representa de forma gráfica los resultados obtenidos en la Tabla N° 08.

Gráfico N° 15 Promedio de las respuestas de las opiniones del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado sobre las dimensiones del clima organizacional



Fuente: Elaborado por el Autor 2020

Se hace claramente visible entonces que las dimensiones motivación, conocimiento de procedimientos y habilidades, eficacia en las tareas y liderazgo representan las mayores debilidades, mientras que conocimiento declarativo, eficacia en las tareas y disciplina personal representan las mayores fortalezas.

4.3.- Relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral

Para medir la relación entre las variables se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, con el apoyo del programa estadístico SPSS tal como se indica a continuación: se tomaron los promedios de respuestas positivas de cada dimensión correspondientes a la variable clima organizacional (ver tabla N°6) y a la variable desempeño laboral (ver tabla N°8) y fueron ingresados al programa estadístico SPSS y se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla N° 09: Coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla N° 09 Coeficiente de Correlación de Pearson

		Clima	Desempeño
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	,886**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	8	7
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,886**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	7	7

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

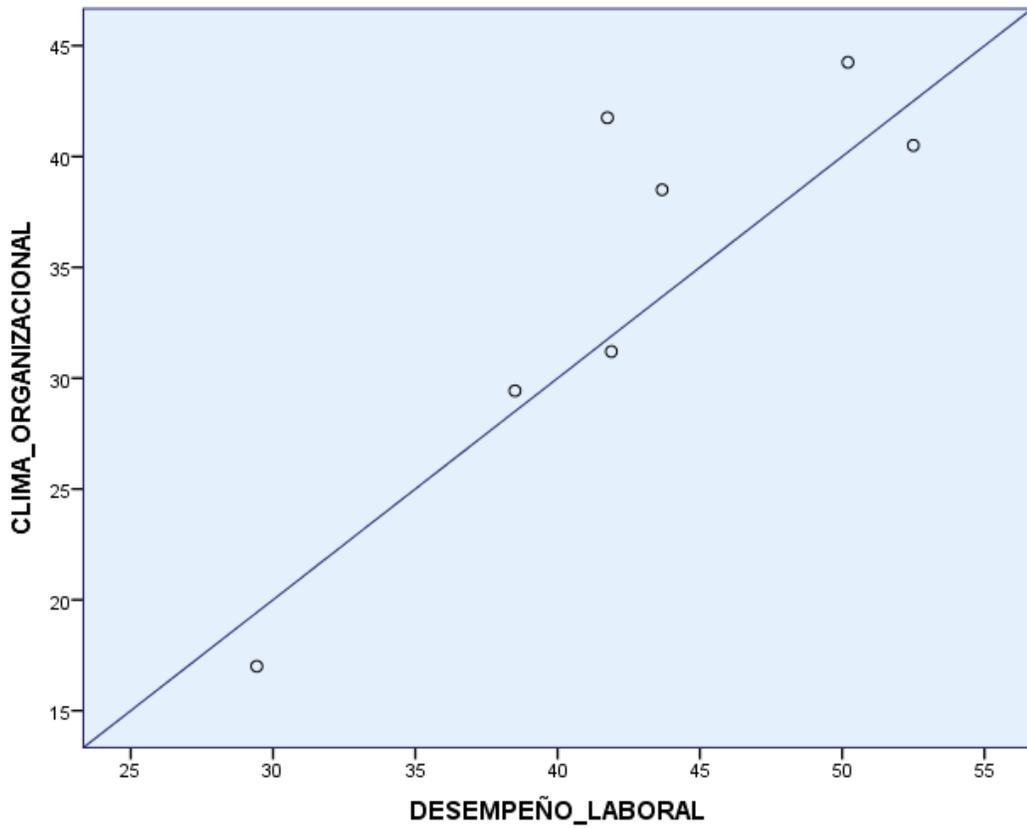
Fuente: datos de salida del SPSS

En la tabla N°09 puede observarse que el Coeficiente de Correlación de Pearson, es de 0,886, cercano a 1 lo cual es indicativo que existe una alta correlación positiva entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. Por otro lado, el valor de significancia bilateral, el cual se le conoce en estadística como el p valor y cuyo significado es el riesgo de asumir que existe relación entre las variables, arrojó como resultado un 0,008, y se asume que cuando este valor es menor que 0.05 las variables se encuentran relacionadas. Siendo que el resultado del p valor es mucho menor a 0,05 es indicativo que es altamente significativo, es por ello que el programa SPSS señala el índice de correlación con dos asteriscos.

Como ilustración gráfica de relación entre las variables a continuación se presenta el Gráfico N°16: Diagrama de dispersión de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en él puede observarse claramente la línea de tendencia con pendiente positiva, lo cual es indicativo de que existe una fuerte relación positiva entre las dos variables estudiadas.

En el gráfico puede observarse que mientras mayores son las opiniones positivas respecto al clima organizacional en general, mayor es el desempeño laboral del personal administrativo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente.

Gráfico N°16 Diagrama de dispersión de la relación entre clima organizacional y desempeño laboral



Fuente: datos de salida del SPSS

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

En base al estudio y al análisis de los resultados obtenidos de la investigación sobre clima organizacional y desempeño laboral, y la relación entre ellos, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✓ En el proceso de inducción del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado no se les suministra información relacionada con la misión, visión y objetivos de la Universidad de Oriente.
- ✓ El personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado opina que los jefes se preocupan porque hagan bien su trabajo y aporten ideas para mejorar sus labores, lo cual indica la existencia de un estilo de liderazgo participativo.
- ✓ La mayoría del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado están desmotivados por no haber visto cumplidas satisfactoriamente las expectativas que tenían cuando comenzó a trabajar y porque sus capacidades profesionales no están siendo usadas de forma provechosa.
- ✓ El 79,03% de los profesionales administrativos adscritos al Rectorado manifiestan comunicarse abierta y sinceramente con sus compañeros de trabajo, sin embargo, menos de la mitad indica no tener deseos de cooperar con ellos.
- ✓ No se identifican condiciones para el desarrollo de actividades de cooperación en la ejecución del trabajo, existe mucha competencia y los planes de cambio no se comunican oportuna y adecuadamente.

- ✓ Casi la totalidad del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado mantiene interacción social con sus compañeros de trabajo, lo cual conduce al desarrollo de sus relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera del ámbito laboral
- ✓ El 88,71% del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado tiene libertad para decidir cómo realizar las actividades del cargo que desempeñan, sin embargo, casi el 60% de ellos no tiene participación en la toma de decisiones relacionadas con la unidad en la cual laboran.
- ✓ La participación del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado en el establecimiento de las metas utilizadas como normas de desempeño es casi nula ya que más de un 80% de ellos no son tomados en cuenta en la fijación de parámetros utilizados para resolver problemas de desempeño.
- ✓ Las dos terceras partes del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado se sienten seguros y estables en su cargo, sin embargo, un poco más de la mitad están conscientes que cometer errores en su trabajo puede ser causa de ser transferidos a otro departamento.
- ✓ Para el personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado el clima organizacional del Rectorado tiene sus fortalezas en las dimensiones de: conocimiento de los objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y estabilidad laboral; y debilidades en cooperación y control.
- ✓ Se puede concluir que el clima organizacional del Rectorado está bajo un sistema Paternal.
- ✓ Más de las tres cuartas partes del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado considera que hacen los esfuerzos requeridos

por su trabajo de manera constante, lo cual indica alta consistencia del esfuerzo que realizan.

- ✓ La mayoría del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado están comprometidos con los objetivos del cargo desempeñado, cumplen puntualmente con las tareas, lo cual indica que son disciplinados en el cumplimiento de las normas.
- ✓ Casi la totalidad del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado se esfuerzan por realizar las actividades con calidad, y considera que su preparación académica está acorde con el cargo que desempeñan, no obstante, la mitad de ellos indica que requieren de herramientas y equipos informáticos novedosos para realizar sus tareas con mayor eficacia.
- ✓ En términos generales, el conocimiento declarativo del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado es altamente aceptable, ya que se adaptan a situaciones cambiantes, conocen su trabajo, son capaces de proponer ideas y están dispuestos a realizar esfuerzos extras para lograr objetivos personales e institucionales.
- ✓ Aproximadamente la mitad del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado desconoce quién es su cliente interno. No obstante, más de las dos terceras partes de ellos: toma decisiones con agilidad, considera que sus conocimientos y habilidades están acorde con sus funciones y sabe cómo realizar sus tareas con rapidez y eficiencia.
- ✓ Para el personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado el desempeño laboral en el rectorado tiene sus fortalezas en las dimensiones de: consistencia del esfuerzo, disciplina personal, eficacia en las tareas, conocimiento declarativo y conocimiento sobre procedimientos y habilidades. Es importante destacar que hay debilidades en algunos

aspectos relacionados con falta de tecnología de punta, puntualidad y conocimiento sobre los clientes internos.

- ✓ Existe alta correlación positiva entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.

5.2.- Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos a continuación se presentan una serie de recomendaciones que se considera pudieran contribuir a mejorar las condiciones del clima organizacional y el desempeño laboral percibido por el personal administrativo profesional adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente:

- ✓ Mejorar el proceso de inducción al personal administrativo, en el que se incluya necesariamente como parte de éste el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la universidad de oriente, los objetivos del departamento o unidad funcional a la cual prestará servicios y los objetivos del cargo que va a desempeñar.
- ✓ En cuanto al liderazgo se refiere, es necesario realizar acciones tendentes a cambiar la opinión que la mitad del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado tiene respecto a la actuación de sus superiores al momento en que éstos toman decisiones para resolver un problema, puesto que son de la opinión de que ésta actuación no es la más adecuada. En este sentido se recomienda ofrecer aun mayor participación del personal involucrado.
- ✓ Con respecto a los bajos niveles de motivación, es importante promover una política de reconocimientos monetarios y no monetarios al personal administrativo profesional de manera de fomentar el alto desempeño; los jefes deben crear las condiciones en que se mejoren las relaciones jefe-

subordinado, de manera que esto contribuya a que el empleado pueda desarrollar sus capacidades profesionales y puedan ver cumplidas sus expectativas.

- ✓ La cooperación entre compañeros es calificada como débil, existe un alto índice de competencia y no de cooperación, es necesario entonces hacer de la cooperación una prioridad, de manera de eliminar las oportunidades individualistas y mejorar por esta vía el desempeño y productividad del personal.
- ✓ Considerando que existe un ambiente interno donde se generan lazos de relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la institución, se recomienda mantener y fomentar este clima, de manera que se fortalezcan estos lazos tanto entre compañeros de trabajo, así como entre superiores y subordinados.
- ✓ En cuanto a la participación en la toma de decisiones es importante promover y crear el ambiente adecuado que permita la libre participación del personal administrativo profesional en la toma de decisiones y que sus propuestas sean consideradas y tomadas en cuenta.
- ✓ En lo referente a la dimensión control, es importante fomentar la participación del personal administrativo profesional en el establecimiento de normas o sistemas de control interno, de manera de favorecer la autorrealización del trabajador, incentivar su creatividad interior y favorecer el compromiso por alcanzar las metas.
- ✓ Con relación a la estabilidad laboral y en función de los resultados obtenidos se recomienda, crear mecanismos de evaluación del desempeño de aplicación periódica, de manera que los cambios o transferencias del personal sean de acuerdo a los resultados de su evaluación. De forma que, de ser necesario un cambio, éste no sea visto como una medida de coerción, sino como medida preventiva que permita

garantizar la eficacia y la eficiencia en el desempeño del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado.

- ✓ Considerando los buenos resultados obtenidos en la dimensión consistencia del esfuerzo, se recomienda mantener y fomentar los deseos del personal administrativo profesional en ser productivos, para ello se debe fomentar la capacitación permanente de este personal.
- ✓ En lo que se refiere a la dimensión disciplina personal, hay un aspecto importante que hay que mejorar y en el cual es pertinente que se apliquen los correctivos necesarios, se trata de la puntualidad en el trabajo. Es indispensable fomentar la puntualidad no sólo con medidas coercitivas, sino también creando formas de enaltecer y motivar al personal que cumpla cabalmente con su jornada laboral.
- ✓ En cuanto a la dimensión eficacia en las tareas, considerando los resultados obtenidos, se recomienda realizar una reorganización de las tareas y funciones inherentes a cada cargo, de forma tal que se optimice el aporte del talento humano en la contribución a los objetivos de la institución, al mismo tiempo que permita equilibrar las responsabilidades laborales y personales.
- ✓ En base a los resultados obtenidos sobre el conocimiento declarativo se recomienda crear incentivos que mantengan y mejoren la intención del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado por el compromiso, la responsabilidad, la adaptabilidad a situaciones cambiantes y los esfuerzos extras que están dispuestos a hacer por lograr los objetivos.
- ✓ Con respecto al conocimiento sobre procedimientos y habilidades en la cual se obtuvo una respuesta negativa, en lo concerniente al conocimiento de quién es el cliente interno, en este sentido se recomienda elaborar flujogramas o diagramas de proceso en los cuales se indique el recorrido

del producto del trabajo de cada empleado y cuál es el cargo y el responsable del mismo que recibirá el producto de su trabajo como insumo para el propio.

- ✓ Se recomienda crear un mecanismo de aplicación periódica del cuestionario utilizado en esta investigación para diagnosticar clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral, el cual se puede aplicar a un individuo, a una unidad funcional, a un núcleo o a la institución como un todo, así como también a cualquier otra organización pública o privada en el país. Se recomienda que, para la aplicación de este cuestionario, se utilicen los beneficios de la aplicación vía *on line* de manera de facilitar la obtención de los resultados y optimizar los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Achinstein, P. (1967). **Problemas científicos y tecnológicos. Los modelos teóricos.** UNAM Suplementos . México
- Anastasi A. Urbina S. (1988). **Test psicológicos.** Prentice Hall. México.
- Anderson, David; Dennys Sweeney y Thomas Williams (2008). **Estadística para administración y economía.** Cengage Learning. México.
- Alcantar, Victor Manuel; Maldonado, Sonia y Arcos, José Luis, (2012). **Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. Revista internacional de administración y finanzas (RIAF).** Vol. 05, núm, 03, febrero 2012. Pp. 55-68.
- Alegre, L.; Berné, C. y Galve, C. (2008). **Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional.** Ariel Economía. Barcelona España.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). **Construir la validación en la investigación del comportamiento organizacional: el caso del compromiso organizacional.** En **Problemas y soluciones en la evaluación humana** (pp. 285-314). Springer US.
- Alles, Martha. (2002). **Gestión por competencias.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, Martha. (2005). **Recursos Humanos.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, Martha. (2008). **Desempeño por competencias.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alvarado, J. y Obagi, J. (2008). **Fundamentos de inferencia estadística.** Editorial pontificia Universidad Javierana. Bogotá.
- Alvarez Londoño, Hernán. (1993). **Hacia un clima organizacional plenamente gratificante.** Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali.
- Alvarez, F. (1998). **Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional.** Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14(3), 333-344.

- Alvarez C., Rafael. (2007). **Estadísticas aplicadas a las ciencias de la salud**. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Araya, Y. C. (2005). **Una revisión crítica del concepto de creatividad**. Actualidades investigativas en educación, 5(1), 14-28.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Baer y Frese (2003). **Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional**. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* – 2008. Volumen 24, n.º 2 - Págs. 153-167. ISSN: 1576-5962
- Balestrini, M. (2002). **Como se elabora el proyecto de investigación**. BL consultores asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- Batemant, T. (2004). **Administración una ventaja competitiva**. Mc Graw Hill. Mexico.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)**. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Beltran, J. y Bueno J. (1995). **Psicología de la Educación**. Editorial Boixareu Universitaria. Barcelona, España.
- Bernal, César. (2000). **Metodología de la Investigación**. Pearson Education. Mexico.
- Bisquerra, J. (2003). **Relaciones Interpersonales**. Editorial: Mac Graw Hill. México
- Brito U. Marlenis. (2011). **Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana**. *Revista Omnia*, Universidad del Zulia Año 17, No. 2 (mayo-agosto, 2011) pp. 91 – 102.
- Brito y Jimenez .(2009). **Evaluación del clima organizacional universitario. Caso: Facultad de ingeniería – Universidad de Carabobo**. *Revista de ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, núm. 2, pp.72-80.
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. Editorial Trillas. México.

- Brunet, L. (2009). **El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. Editorial Trillas. México.
- Cabrera, D. Gilmar. (1999). **Clima organizacional en las empresas chilenas**. Revista de psicología social e institucional. Volumen 1 - número 2 - nov./1999.
- Campbell, J. (1990). **Modelado de la predicción de problemas de rendimiento en Psicología Industrial y Organizacional** " in M. D.Dunnette and L. M. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. PaloAlto: Consulting Psychologists Press. Vol. 1: pp. 687-732.
- Caracheo, F. (2002). **Modelo educativo (propuesta de diseño)**. Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET.
- Carvajal, S., y Arango, M. (2011). **Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad ICESI**. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Retrieved from EBSCOhost.
- Cea D'Ancona, M.A. (1998). **Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Síntesis. Madrid.
- Cook y Reichardt (2005). **Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa**. Ediciones Morata. Madrid.
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2010). **Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional**. (Spanish). *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25. Retrieved from EBSCOhost.
- Chiavenato, Idalberto .(2001) . **Administración, Proceso administrativo**. McGraww Hill.Colombia.
- Chiavenato, Idalberto .(2002). **Gestión del Talento Humano**. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill
- Chiavenato, Idalberto. (2004). **Gestión del talento humano**. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones**.8ª edición. McGraw-Hill

- Chiavenato, Idalberto.(2009). **Comportamiento organizacional**. McGraww Hill. Segunda Edición. México.
- Chinn, P., y Kramer, M.(1999).**Theory and nursing**. Editorial Mosby. Quinta Edición, St. Louis.
- Cronbach LJ. (1988). In **Test validity, Five perspectives on validation argument**. Eds Wainer H, Braun H (Erlbaum, Hillsdale, NJ), pp 3–17
- Cropanzano, R.,. Bowen D. E y. Gilliland S. W (2007). **The management of organizational justice**. *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34-48
- De la Mora, F. (2006). **Metodología de la investigación científica**. Thomson México.
- Dessler, Gary (1993). **Organización y Administración Enfoque Situacional**. Editorial Prentice Hall International. México.
- Dessler, Gary (2001). **Administración de Personal**. Editorial Prentice Hall International. México.
- Diez de Casto, E.; García J. y Periañez R. (2001). **Administración y Dirección**. McGraw-Hill Interamericana. España.
- DuBrin, Andrew J.(2000). **Fundamentos de Administración**. Editorial Thomson Editores. México.
- Escobar J. y Cuervo A. (2008). **Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización**. *Avances en Medición*, Vol. 6, 27–36.
- Estanqueiro, Antonio (2006). **Principios de comunicación interpersonal**. NARCEA Ediciones. Madrid, España.
- Faria, F. (1995). **Desarrollo Organizacional**. Enfoque Integral. Noriega Editores. México.
- Fernández, J. (2003). **Relaciones Interpersonales**. Editorial: Mac Graw Hill. Méxic.
- Fernández, M. y Sánchez J. (1997). Eficacia **organizacional, concepto, desarrollo y evaluación**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Furnhan, Adrian. (1992). **The psychology of behavior at work, the individual in the organization**. Routled Press Inc. New York.

- Flores R., Martha y Pedraza R., Oscar. (2008). **Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas**. Tesis doctoral. Centro de Investigación y Desarrollo de Michoacán. México.
- Gamboa, Añez y Graterol.(2008). **Evaluación del desempeño en la alta gerencia del talento humano de los hospitales públicos**. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Vol: 12 Nro: 2 Jul-Dic
- García S. Mónica y Zapata A. (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación conceptual**. Cuadernos de Administración., Núm. 42, julio-diciembre, 2009. Pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia
- Gardner, H. (2001). **La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el SigloXXI**. Barcelona: Paidós
- Garzón, Manuel Alfonso .(2005). **Desarrollo organizacional y el cambio planeado**. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá.
- George Milkovich y John Boudreau. (1997). **Dirección y Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Higher Education
- Gimeno S., José. (1981).**Teoría de la Enseñanza y Desarrollo del Currículum**. Editorial Amaya. Madrid.
- Gómez, Carlos A. (2001). **Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem**. Tesis de grado. Bogotá: Uni-versidad Católica de Colombia.
- Gómez, Marcelo. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Editorial Brujas. Argentina
- Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González, María (1996). **Cómo mejorar las relaciones humanas**. Ediciones Fiscales. México.
- Gonzalez, J. (2006). **Métodos de compensación basados en competencias**. Ediciones Uninorte. Barranquilla.
- González, & Penagos, C. (2008). **Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu**

- empresarial.** (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57. Retrieved from EBSCOhost
- Gurley L. y Fernández M. (2003). **Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional.** Tesis de grado. UCAB. Caracas.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista P. (2010). **Metodología de la Investigación.** McGrawHill. México
- Hellriegel, Don. (1998). **Administración.** Séptima Edición. Editorial Soluciones empresariales. México.
- Huete Nieves, R. (2008). **Reseña del libro La experiencia del turismo. Un estudio sociológico sobre el proceso turístico-residencial de Alejandro Mantecón,** Barcelona, Editorial Icaria, 298 pp.
- Hutado, I. y Toro J. (1998). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.** Segunda Edición. Consultores asociados C. A., Valencia.
- Kramer Jacobs y Chinn, Peggy L. (1988). **Research and Theory for Nursing Practice.** Volume 2, Number 2, , pp. 129-139(11)
- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). **Inductive measures of psychological climate.** *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). **Psicología industrial: Introducción a la psicología Industrial y organizacional.** Mc Graw-Hill Interamericana. México, D. F
- Lisbona, A., Palací, F.J. y Gómez-Bernabeu, A. (2008). **Escala de Clima para la Iniciativa y para la Seguridad Psicológica: Adaptación al Castellano y su Relación con el Desempeño Organizacional.** Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, España, 24, 153-168
- Litwin, G y Stringer R.(1968). **Motivation and organizational climate.** Harvard University. Boston
- Likert Rensis. (1967). **La Organización Humana.** Mcgraw Hill. New York
- Likert, R. Y Likert, J. (1976). **Nuevas formas de manejar el conflicto.** New York. Mc Graw Hill.

- Luceño, A. y González, F. (2006). **Métodos estadísticos para medir, describir y controlar la variabilidad**. Servicio de publicaciones de la universidad de Cantabria. Santander, Colombia.
- Marchant, L. (2005). **Actualizaciones para el desarrollo organizacional**. Primer seminario Viña del Mar. Chile Marchant, L.; Prieto, A. (2005) "Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- Martínez, María S. (2006). **Medición de la competitividad y el liderazgo dentro de la compañía Alert Security del Ecuador**. Tesis de grado. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Martínez, M. y Ares, A. (2008). **Estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas**. Economía y sociedad. Fundación BBVA. España.
- Martínez, M. (2003). **La Gestión Empresarial**. Edición Díaz de Santos. Madrid España
- Méndez A. Carlos E. (2005). **Instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004**. Universidad & Empresa, Vol 4, núm. 09, diciembre 2005, pp. 100-121. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Méndez A. Carlos E. (2006). **Clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención**. Centro editorial Universidad del Rosario. Colombia.
- Méndez, R., & de Jesús Ramírez Domínguez, M. (2010). **La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la benemérita universidad autónoma de puebla**. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 3(1), 39-48. Retrieved from EBSCOhost.
- Módica, A. (2015, Febrero 11). **Comunicación sobre el incumplimiento de la jornada laboral y de las funciones del cargo**. Cumaná: Dirección de Personal de la Universidad de Oriente.
- Mondy y Noe. (2005). **Administración de recursos humanos**. Prentice Hall. V ed. México.
- Mora Vanegas Carlos (2007). **Liker y su Aportación con respecto al Clima Organizacional**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-alclima-Organizacional.htm>. [Consulta: 2019, Octubre 03].

- Muñoz M., Andrés. (1999). **La gestión de la calidad total en la administración pública**. Ediciones Díaz Santos. España.
- Mladinic, A. y Isla P. (2002). **Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones**. *Psycke* 11 (2): 171-179.
- Noriega Bravo, V., & Pría Barros, M. (2011). **Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores**. (Spanish). *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116-122. Retrieved from EBSCOhost.
- Omar, A. (2006). **Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral**. *Psicología y Salud* 16 (002): 207-217
- Ostroff, C; Kinicki, A J.; Tamkins, M. **Organizational culture and climate**. Borman, Walter C. (Ed); Ilgen, Daniel R. (Ed); Klimoski, Richard J. (Ed), (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. (pp. 565-593).
- Palaci, F. (2005). **Psicología de la Organización**. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Segunda edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas.
- Patlán, J., Flores R., Martínez E, y Hernández R. (2019). **Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana**. *Scielo.Contad. dm vol.59 no.2 México abr./jun. 2019*: 97-120.
- Pedraza, E.; Amaya G. y Conde, M. (2010). **Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia**. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XVI, No. 3, Julio - Septiembre 2010, pp. 493 – 505.
- Pérez, A. (2011). **La gestión universitaria y el clima organizacional**. (Spanish). *Revista Cubana de Educación Medica Superior*, 25(2), 164-177. Retrieved from EBSCOhost.
- Pérez de M., I. y Maldonado, M. (2004). **Análisis organizacional en instituciones educativas**. *Revista Encuentro Educativo*, 11, 448-459
- Pérez, V., & Alcover, C. (2011). **Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad**. *Boletín de Psicología*, 102, 23-41.

- Pérez y Chupayo. (2009). **Clima Organizacional y desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de Huancayo**. Perú.
- Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. (2007). **Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas**. (Spanish). *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54. Retrieved from EBSCOhost.
- Real Academia Española, **significado de la palabra tolerancia**, 2001, <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> [Consulta: viernes, 29 de septiembre de 2019].
- Real Academia Española, **significado de la palabra comunicación**, 2001, <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> [Consulta: viernes, 03 de Octubre de 2019].
- Rincón S. Alfonso. (2006). **El individuo y las organizaciones**. Ecobook- Editorial del Economista. Madrid.
- Robbins, Stephen (1987). **Comportamiento Organizacional**.. Prentice-Hall. Tercera. Edición. México
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional**. Pearson Educación. Décima Edición. México
- Rodriguez M., Dario (2005). **Diagnóstico del clima organizacional**, en Diagnóstico organizacional.. Alfaomega pp. 159 - 177 México D.F
- Sabado J. (2009). **Fundamentos de la bioestadística y análisis de datos**. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Sabino Carlos. (1992). **El proceso de investigación**. Editoriales Panapo. Caracas
- Salazar M., A., & Paravic K., T. (2006). **Desempeño laboral y climaterio en trabajadoras de instituciones públicas**. (Spanish). *Revista del Climaterio*, 9(53), 207-213. Retrieved from EBSCOhost.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Andalia, R. (2009). **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral**. (Spanish). *ACIMED*, 20(4), 67-75. Retrieved from EBSCOhost.

- Salazar M., A., & Paravic K., T. (2006). **Desempeño laboral y climaterio en trabajadoras de instituciones públicas.** (Spanish). *Revista del Climaterio*, 9(53), 207-213. Retrieved from EBSCOhost.
- Salgado, J. F., Gorritt, M., & Moscoso, S. (2007). **La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia.** (Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 23(1), 39-55. Retrieved from EBSCOhost.
- Salaiza, F. de la Cruz.(2007). **Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas.** En Memorias CFIE IPN.http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b_42.
- Schneider B. (1975). **Organizational climate: An essay.** *Personal Psychology*, 28, 447-449.
- Scott, W. y Mitchell, T. (1981). **Sociología de la organización.** El Ateneo Segunda Edición. México
- Stringer, Robert. (2002). **Liderazgo y clima organizacional.** Prentice Hall. Primera Edición. México.
- Stephen P. Robbins. (1987). **Administración teoría y práctica.** Prentice-Hall. México.
- Stephen P. Robbins. (2004). **Comportamiento organizacional.** Pearson Educación. Décima Edición. México
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1994). **Administración.** Pearson Educación. Sexta Edición. México
- Streiner DL.(2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *J Pers Assess.* Vol.80:217-22.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986) **“Introducción: ir hacia la gente”, en Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** Paidós Estudios .México.
- Toro, F. (2003) **Incidencia del clima organizacional sobre el Apoyo organizacional percibido.** . *Revista Interamericana de Psicología Organizacional.* Vol. 22 No. 2.Pág. 77-83.

- Universidad de Oriente, Rectorado. (2019). Reseña histórica, misión, visión, funciones y objetivos. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/component/content/article?id=2>. [Consulta: 2019, Diciembre 04].
- Universidad de Oriente, Rectorado. (2019). Estructura organizacional. [Documento en línea]. Disponible en <http://www.udo.edu.ve/index.php/la-universidad/estructura>. [Consulta: 2019, Diciembre 04].
- Urbano, C. y Yuni J. (2006). **El trabajo grupal en las instituciones educativas**. Editorial Brujas. Córdoba- Argentina,
- Weinert, B.(1985). **Manual de psicología de la organización**. Herder. Barcelona
- Wehmeyer, M. L. (2001). **Self-determination and mental retardation**. In L. M. Glidden (Ed.), *International review of research in mental retardation* (Vol 24, pp. 1-48). San Diego, CA: Academic Press
- Zastrow, H. Charles. (2008). **Trabajo social con grupos**. Ediciones Paraninfo. Madrid, España.

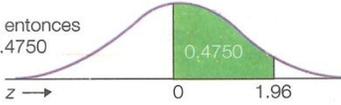
ANEXOS

Anexo N° 01

Áreas bajo la curva normal

Áreas bajo la Curva Normal

Ejemplo:
Si $z = 1.96$, entonces
 $P(0 \leq z) = 0.4750$



z	0.00	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.4850	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.4890
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.4960	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.4970	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.4980	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

Fuente: Mason, Lind y Marchat (2001). Pag. 715

Anexo N° 02

Tabla de números aleatorios

TABLE 1 - RANDOM DIGITS

11164	36318	75061	37674	26320	75100	10431	20418	19228	91792
21215	91791	76831	58678	87054	31687	93205	43685	19732	08468
10438	44482	66558	37649	08882	90870	12462	41810	01806	02977
36792	26236	33266	66583	60881	97395	20461	36742	02852	50564
73944	04773	12032	51414	82384	38370	00249	80709	72605	67497
49563	12872	14063	93104	78483	72717	68714	18048	25005	04151
64208	48237	41701	73117	33242	42314	83049	21933	92813	04763
51486	72875	38605	29341	80749	80151	33835	52602	79147	08868
99756	26360	64516	17971	48478	09610	04638	17141	09227	10606
71325	55217	13015	72907	00431	45117	33827	92873	02953	85474
65285	97198	12138	53010	94601	15838	16805	61004	43516	17020
17264	57327	38224	29301	31381	38109	34976	65692	98566	29550
95639	99754	31199	92558	68368	04985	51092	37780	40261	14479
61555	76404	86210	11808	12841	45147	97438	60022	12645	62000
78137	98768	04689	87130	79225	08153	84967	64539	79493	74917
62490	99215	84987	28759	19177	14733	24550	28067	68894	38490
24216	63444	21283	07044	92729	37284	13211	37485	10415	36457
16975	95428	33226	55903	31605	43817	22250	03918	46999	98501
59138	39542	71168	57609	91510	77904	74244	50940	31553	62562
29478	59652	50414	31966	87912	87154	12944	49862	96566	48825
96155	95009	27429	72918	08457	78134	48407	26061	58754	05326
29621	66583	62966	12468	20245	14015	04014	35713	03980	03024
12639	75291	71020	17265	41598	64074	64629	63293	53307	48766
14544	37134	54714	02401	63228	26831	19386	15457	17999	18306
83403	88827	09834	11333	68431	31706	26652	04711	34593	22561
67642	05204	30697	44806	96989	68403	85621	45556	35434	09532
64041	99011	14610	40273	09482	62864	01573	82274	81446	32477
17048	94523	97444	59904	16936	39384	97551	09620	63932	03091
93039	89416	52795	10631	09728	68202	20963	02477	55494	39563
82244	34392	96607	17220	51984	10753	76272	50985	97593	34320
96990	55244	70693	25255	40029	23289	48819	07159	60172	81697
09119	74803	97303	88701	51380	73143	98251	78635	27556	20712
57666	41204	47589	78364	38266	94393	70713	53388	79865	92069
46492	61594	26729	58272	81754	14648	77210	12923	53712	87771
08433	19172	08320	20839	13715	10597	17234	39355	74816	03363
10011	75004	86054	41190	10061	19660	03500	68412	57812	57929
92420	65431	16530	05547	10683	88102	30176	84750	10115	69220
35542	55865	07304	47010	43233	57022	52161	82976	47981	46588
86595	26247	18552	29491	33712	32285	64844	69395	41387	87195
72115	34985	58036	99137	47482	06204	24138	24272	16196	04393
07428	58863	96023	88936	51343	70958	96768	74317	27176	29600
35379	27922	28906	55013	26937	48174	04197	36074	65315	12537
10982	22807	10920	26299	23593	64629	57801	10437	43965	15344
90127	33341	77806	12446	15444	49244	47277	11346	15884	28131
63002	12990	23510	68774	48983	20481	59815	67248	17076	78910
40779	86382	48454	65269	91239	45989	45389	54847	77919	41105
43216	12608	18167	84631	94058	82458	15139	76856	86019	47928
96167	64375	74108	93643	09204	98855	59051	56492	11933	64958
70975	62693	35684	72607	23026	37004	32989	24843	01128	74658
85812	61875	23570	75754	29090	40264	80399	47254	40135	69916

Fuente: National Institute of Standards and Technology [en red]

Anexo N° 03

Formato de validación del instrumento



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
VICERECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

PERTENECIENTES A LA INVESTIGACION TITULADA:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL
ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, AÑO 2019**

REALIZADO POR:
YSABEL VILLARROEL MARTINEZ
TUTOR:
PROFA. CARMEN ROSA SILVA

CUMANÁ, ENERO 2019

Cumaná, 15 de enero de 2019

Profesor:

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido del instrumento de recolección de datos a ser aplicado en el estudio denominado “Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Laboral del Personal Activo Adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, año 2019”

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores y la redacción de la mismas.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

Ysabel Villarroel
Autor

Profa. Carmen Rosa Silva
Tutora

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO

1. TITULO DEL TRABAJO:

“Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Profesional Activo Adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, año 2019”

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO:

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar el clima organizacional en el Rectorado de la Universidad de Oriente según:

Objetivos

Cooperación

Liderazgo

Toma de decisiones

Relaciones interpersonales

Motivación

Control

2. Caracterizar el desempeño laboral en el Rectorado de la Universidad de Oriente según:
 - Consistencia del esfuerzo
 - Disciplina personal
 - Liderazgo
 - Eficacia en las tareas
 - Conocimiento declarativo
 - Conocimiento sobre los procedimientos y habilidades
 - Motivación
3. Determinar cómo afecta el clima organizacional al desempeño laboral del personal administrativo profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente.

3. SISTEMA DE VARIABLES:

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para efecto de esta investigación, se asume el planteamiento presentado por Chiavenato en su definición, donde se puede deducir que el clima organizacional representa el ambiente de trabajo tal como es percibido por los integrantes de una organización. Chiavenato (2001:314) indica que “el ambiente de trabajo está conformado por la estructura, estilos de liderazgo, comunicación, motivación y estímulos,

los cuales ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

3.2. DESEMPEÑO LABORAL:

Para efecto de esta investigación, se adoptará los modelos de Mondy y Noe (2005) y Campbell (1990), pues hacen hincapié en las opiniones individuales del trabajador, la autoevaluación, la cual facilita el proceso de obtención de información al permitir al trabajador plasmar su opinión con mayor confianza, “evaluando el comportamiento de la persona que ocupa un cargo, y que por su puesto, este comportamiento varia de una persona a otra, de acuerdo a innumerables factores condicionantes que influyen en el individuo y por ende en su desempeño” concepto de desempeño propuesto por Chiavenato (2004).

TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:

“Clima Organizacional y su Relación en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Profesional Activo Adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente, año 2019”

NOMBRE DEL AUTOR; _____

REVISION Nº: _____

1. Pertinencias de las preguntas con los objetivos:

Suficiente: _____ Medianamente Suficiente: _____

Insuficiente: _____

Observaciones:

2. Pertinencias de las preguntas con la(s) Variable(s):

Suficiente: _____ Medianamente Suficiente: _____

Insuficiente: _____

Observaciones:

3. Pertinencias de las preguntas con las Dimensiones:

Suficiente: _____ Medianamente Suficiente: _____

Insuficiente: _____

Observaciones:

4. Pertinencias de las preguntas con los indicadores:

Suficiente: _____ Medianamente Suficiente: _____

Insuficiente: _____

Observaciones:

5. Redacción de las preguntas:

Adecuada: _____ Inadecuada: _____

Observaciones:

FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 04: Cuestionario

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
Para responder, selecciona la casilla correspondiente a la puntuación que merezca la pregunta, según el siguiente criterio:
Significado de la puntuación: 1 –Nunca; 2 – Muy poco; 3 – De vez en cuando; 4 – Frecuentemente; 5 – Siempre.

0.- ¿Has entendido como se responde?	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>							

CUESTIONARIO						
1	Objetivos					
Ítems		1	2	3	4	5
1	¿Durante la inducción, has recibido información sobre la Misión, Visión y los objetivos de la Universidad de Oriente?					
2	¿En tu trabajo tomas en cuenta la Misión, Visión y los objetivos de la Universidad de Oriente?					
3	¿En tu trabajo tienes en cuenta los objetivos de la Universidad y del Departamento donde laboras?					
4	¿Para realizar tu trabajo tienes en cuenta los objetivos del cargo que desempeñas?					
2	Liderazgo					
		1	2	3	4	5
5	¿El jefe se preocupa porque entiendan bien su trabajo?					
6	¿Generalmente todos aportan ideas para mejorar su trabajo?					
7	¿Con qué frecuencia puedes hablar con tu superior sobre asuntos de trabajo?					
8	¿Tienes libertad para tratar con tus superiores asuntos de trabajo?					
9	¿Consideras adecuadas las actuaciones de los superiores a la hora de resolver un problema?					
10	¿Recibes atención personal, además de laboral?					
3	Motivación					
		1	2	3	4	5
11	¿Te encuentras motivado en este trabajo?					
12	¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en el Rectorado de la Universidad de Oriente?					

13	¿Has crecido profesionalmente en el Rectorado de la Universidad de Oriente?					
14	¿Tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?					
15	¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?					
16	A igualdad de remuneración, ¿preferirías el Rectorado a otra empresa?					
17	¿Tienes intención de seguir en el Rectorado a corto plazo?					
4	Cooperación					
		1	2	3	4	5
18	¿Existe confianza y comunicación abierta y sincera entre compañeros?					
19	¿Existe deseo de cooperar entre tus compañeros?					
20	¿Los planes o cambios importantes se comunican adecuadamente?					
21	¿Existe competencia entre compañeros de trabajo?					
22	¿Se ayudan entre compañeros?					
5	Relaciones interpersonales					
		1	2	3	4	5
23	¿Te sientes integrado en tu departamento de trabajo?					
24	¿El flujo de comunicación entre los miembros del departamento es adecuado y razonable?					
25	¿Te sientes bien atendido por tus compañeros dentro y fuera del trabajo ?					
26	¿Tus compañeros y superiores toman en cuenta y valoran tus aportaciones e ideas ?					
6	Toma de decisiones					
		1	2	3	4	5
27	¿Tienes participación en la toma de decisiones de tu departamento?					
28	¿Tienes libertad para decidir cómo realizar el trabajo?					
29	¿Tienes libertad para proponer soluciones a problemas de trabajo?					
30	¿Tus propuestas son consideradas a la hora de resolver un problema?					
7	Control					
		1	2	3	4	5
31	¿Las normas son establecidas considerando las sugerencias del personal?					
32	¿Se evalúa con formalmente el desempeño en tus funciones?					
33	¿Con qué frecuencia se establecen los correctivos necesarios para mejorar los procedimientos?					
8	Consistencia del Esfuerzo					
		1	2	3	4	5

34	¿Eres puntual en el trabajo?					
35	¿Demuestras interés por aprender nuevas y mejores formas de realizar tu trabajo?					
36	¿Te esfuerzas en realizar tu trabajo?					
37	¿Eres productiv@ en la realización de tus funciones?					
9	Disciplina personal					
		1	2	3	4	5
38	¿Te sientes comprometido con los objetivos del cargo que desempeñas?					
39	¿Tienes una actitud proactiva ante el trabajo?					
40	¿Cumples puntualmente con las tareas que se te asignan?					
10	Eficacia en las tareas					
		1	2	3	4	5
41	¿Consideras las tareas que realizas están acorde al cargo que desempeñas?					
42	¿La actividad que realizas es de calidad?					
43	¿Piensas que tu preparación académica está acorde con el cargo que desempeñas?					
44	¿Te gusta el trabajo que realizas actualmente?					
45	¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades que tienes en tu cargo actual?					
46	¿La tecnología con la que trabajas te permite evolucionar en tus conocimientos?					
47	¿Las herramientas y el equipo informático con el que trabajas es el adecuado para el desarrollo de tu trabajo?					
48	¿Es adecuada la carga de trabajo que tienes habitualmente?					
49	¿Tu trabajo te permite conciliar responsabilidades personales con laborales?					
10	Conocimiento declarativo					
		1	2	3	4	5
50	¿Con qué frecuencia te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu cargo/departamento?					
51	¿Cumple tu equipo los acuerdos y compromisos en el departamento?					
52	¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?					
53	¿Sueles proponer ideas o mejoras?					
54	¿Estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?					
11	Conocimiento sobre procedimientos y habilidades					
		1	2	3	4	5
55	¿Conoces quién es tu cliente interno?					
56	¿Las decisiones en tu trabajo las tomas con agilidad?					

57	¿Tus conocimientos y habilidades están acordes con las funciones que realizas?					
58	¿Cuándo te encomiendan una tarea conoces cómo hacerla con rapidez y eficiencia?					
12	Estabilidad laboral					
		1	2	3	4	5
59	¿Te sientes seguro y estable en este empleo?					
60	¿Si cometes un error pueden transferirte a otro departamento?					
61	¿Ocurre que con un cambio de autoridades rectorales, puedes ser transferido a otro departamento?					
62	¿La Universidad transfiere al personal sin tener en cuenta su desempeño?					
63	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?					
64	¿De su buen desempeño depende la permanencia en el cargo?					

Anexo N°05

Comunicación de la Dirección de Personal de la UDO.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
DIRECCIÓN DE PERSONAL

N° 020

DGP. N°

Cumaná, 10 10 2015

TELEX - CIRCULAR

PARA: AUTORIDADES, DECANOS, COORDINADORES, DIRECTORES,
JEFES DE DEPARTAMENTOS Y SECCIONES, DELEGADOS DE
LOS NÚCLEOS-RECTORADO

DE: DIRECCIÓN DE PERSONAL

Reciban un cordial saludo.

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, en la oportunidad de solicitarles su apoyo, con el fin de crear conciencia en todo el personal que se encuentra bajo su cargo; ya que existe mucho malestar colectivo y sentimientos de desmotivación en aquellos que si cumplen con su horario y funciones asignadas, por el incumplimiento de algunos funcionarios en su **horario de trabajo**. Hago un llamado a la reflexión para que los funcionarios que no cumplan con su jornada laboral se planteen un cambio de actitud, en especial por respeto a sus compañeros de trabajo y en el entendido que nuestra universidad necesita del esfuerzo y trabajo de todos para salir adelante.

Por tal sentido, les agradezco girar las instrucciones pertinentes para que los jefes de cada dependencia consignen los primeros 10 días de cada mes un informe de inasistencia, justificadas y no justificadas, del mes inmediato anterior, a fin de implementar los correctivos pertinentes.

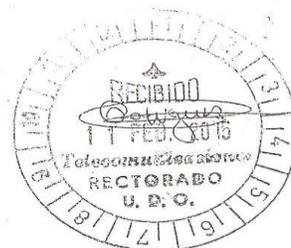
Esperando contar con su apoyo, se suscribe de ustedes.

Atentamente

Original firmado por

Dra. Antonina Mónica Milo
DIRECTORA DE PERSONAL
DRA. ANTONINA MÓNICA MILO
Directora de Personal

AMM/as.



METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (1/6)

Título	CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROFESIONAL ACTIVO ADSCRITO AL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, AÑO 2019
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Cédula de identidad/ e-mail	
Villarroel M., Ysabel del V	Cédula	8328699
	e-mail	Ysavilla15@gmail.com
	Cédula	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Clima
Clima organizacional
Desempeño
Desempeño laboral
Evaluación del desempeño

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (2/6)

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Gerencia General	Clima organizacional

Resumen (abstract):

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional es una variable fundamental dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tiene dicha variable sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado de la Universidad de Oriente. El abordaje de los datos de esta investigación es meramente cuantitativo a nivel correlacional. Para el abordaje de la variable clima organizacional se utilizó el modelo de Chiavenato (2009) el cual incluye las dimensiones: objetivos, liderazgo, motivación, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y control. Mientras que para el abordaje de la variable desempeño laboral se utilizó el modelo de Campbell (1990), el cual incluye las dimensiones: consistencia del esfuerzo, disciplina personal, liderazgo, eficacia en las tareas, conocimiento declarativo, conocimiento de los procedimientos y habilidades y motivación. Para la obtención de los datos se elaboró un cuestionario el cual fue validado por expertos y determinado su confiabilidad utilizando para ello el Coeficiente Alfa de Cronbach, dicho cuestionario se le aplicó a una muestra representativa de 62 trabajadores de una población de 169. Se puede concluir que se trata de un clima organizacional paternalista. Se evidencia que existe una alta correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo profesional activo adscrito al Rectorado, lo cual se determinó utilizando el coeficiente de Correlación de Pearson con el apoyo del paquete estadístico SPSS.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (3/6)

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Cédula de Identidad / e-mail										
Silva, Carmen R.	ROL	CA		AS		TU	X	JU			
	Cédula										
	e-mail	csilva1760@gmail.com									
	e-mail										
	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	Cédula										
	e-mail										
	e-mail										
	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	Cédula										
	e-mail										
	e-mail										
	ROL	CA		AS		TU		JU			
	Cédula										
	e-mail										
	e-mail										

Fecha de discusión y aprobación de la tesis:

Año	Mes	Día
23	06	22

Lenguaje	spa
-----------------	-----

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (4/6)

Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS 2020 YSABEL DEL V. Villarroel M.docx

Alcance:

Espacial: Venezuela (Opcional)
Temporal: Los próximos 5/10 años (Opcional)

Título o grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Nivel asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium

Área de estudio:

Ciencias Administrativas
Usualm.

Otra(s) institucione(s) que garantiza(n) el título o grado:

La Universidad del Zulia

Universidad de Carabobo

Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (5/6)



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR Martínez
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – (6/6)

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su Autorización.”

AUTOR:



YSABEL VILLARROEL



PROF. CARMEN ROSA
SILVA

TUTOR