

Tesis en opción al título de Máster en Dirección.



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

## **Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección**

**Título:** Procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Che Guevara”, municipio Bermúdez, Estado Sucre.

**Autora:** Licdo. Yoel Martínez Rojas

**Tutor:** MSc. Omar Pérez García  
Profesor Auxiliar

**CUMANÁ / 2013**

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la satisfacción laboral en aldeas universitarias a través del diseño e implementación de un procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre, específicamente en la Aldea Universitaria “Che Guevara”. Primeramente se realiza el análisis teórico sobre el tema, conformándose el marco teórico que sustenta la misma y que permite conformar la respuesta al problema de investigación. Posteriormente se diseña el procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre y se fundamenta teóricamente. Finalmente se muestran los resultados de la implementación, evaluando cómo se comporta la mejora de los indicadores que evalúan el mejoramiento de la satisfacción laboral de los docentes colaboradores en la aldea estudiada. Se arriban a conclusiones y recomendaciones que corroboran la hipótesis de investigación y los objetivos. Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizaron métodos de investigación teóricos, técnicas empíricas: la encuesta, la entrevista, revisión de documentos, la observación, técnicas de trabajo en grupo y métodos matemáticos. Esencialmente se concluye que la calidad de las percepciones de las personas sobre el ambiente de trabajo influye en su satisfacción laboral. El estudio arroja una tendencia a la mejora de la gestión y satisfacción laboral ya que se percibe la existencia de un ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo, apoyo entre; impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo.

## **Introducción**

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en las diferentes aldeas, uno de los propósitos de la investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante señalar que el clima organizacional, es una percepción individual de una institución y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determina los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conducta de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que los componen.

De lo anterior se deduce que la organización moderna debe estar abierta al mantenimiento de un clima organizacional óptimo, donde las buenas relaciones interpersonales predominen para que el trabajo sea realizado con entusiasmo y por supuesto con efectividad. Es evidente que en el siglo XXI existen varias tendencias influyentes en el clima organizacional. Estos

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

sucesos y estilo de cambio dinámico hacen que las organizaciones, públicas o privadas, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia la unificación de criterios y valorización del individuo, promoviendo los valores que serán pilar elemental del equilibrio dentro de la institución, con la finalidad de alimentar cada día la armonía y tranquilidad dentro y fuera del sitio de trabajo.

En la actualidad los estudios sobre clima organizacional son de gran importancia ya que están orientados al mejoramiento continuo del entorno laboral del individuo en busca de lograr aumentos de productividad sin desatender a la persona. A partir del análisis bibliográfico de autores como: Centeno, 1999; Aspuru, 2004; Chuy, 2003; Estrada, 2004; entre otros, puede constatar que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran variados estudios propios del tema del clima organizacional.

Estos estudios hacen la propuesta de proyectos o programas para mejorar el clima, hacen valoraciones sobre la relación entre las siguientes variables: ambiente físico de la organización, la oportunidad de que las ideas del personal sean escuchadas y tomadas en cuenta en las decisiones, la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, contrato psicológico, planes de prestaciones, liderazgo (responsabilidad de observar y evidenciar el reconocimiento de los logros del equipo de trabajo a su cargo, lo que debe ser de manera equitativa evitando el recelo profesional), estructura de objetivos organizacionales, el ambiente de trabajo, área de desarrollo y planes de carrera, el reconocimiento de los logros individuales, satisfacción de jerarquía de necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica) y otras con el clima organizacional.

También hacen referencia a que la comparación entre la medición de un clima anterior y un clima actual es una importante herramienta de control de gestión y del funcionamiento de las organizaciones ya que puede justificar la propuesta de acciones correctivas en caso de detectar debilidades. En tal sentido, el rol de los recursos humanos en las organizaciones corresponde a un compromiso de actitud, dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo de las labores, con el deseo de pertenecer y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y de esta forma convertirse en socio estratégico de una organización determinada.

Se debe destacar que es importante que las organizaciones se tracen objetivos a corto y largo plazo, que vayan ligados a la misión y visión de la misma, para que puedan permanecer en el tiempo. Por esto se deben establecer estrategias que sirvan de guías en la toma de decisiones para el logro de los mismos, lo cual depende de la capacidad de gestionar los

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

recursos humanos, aunado a esto esas organizaciones se interesan por estudiar los factores que repercuten en el rendimiento de su personal, siendo unos de ellos el clima organizacional.

Para iniciar esta investigación se utilizaron instrumentos para la obtención de la información (cuestionario de satisfacción). Además de una discusión grupal donde se analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción, análisis de documentos y una entrevista a facilitadores de más experiencia y reconocido prestigio.

- Insuficiente proceso de retroalimentación jefe-subordinado (continuidad y regularidad) y problemas de comunicación dentro la comunidad universitaria.
- Bajo nivel de percepción de las habilidades y talentos que se deben poseer para enfrentar el trabajo dentro de la Misión Sucre.
- Dificultades objetivas con el salario de los trabajadores del sistema.
- Centralización de funciones en la figura del Coordinador de Aldea.

Por tanto se plantea como problema científico a resolver: ¿Cómo mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez?

El problema anterior se estudiará dentro del siguiente objeto de estudio: proceso de gestión del clima organizacional y el siguiente campo de acción: proceso de gestión del clima organizacional en la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez, Estado Sucre.

Partiendo de los elementos anteriores se plantea el sistema de objetivos de la presente investigación, siendo el objetivo general desarrollar un procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre de manera que contribuya a mejorar la satisfacción laboral de los facilitadores.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las tendencias teóricas que se manifiestan en la actualidad sobre el clima organizacional, sus dimensiones y variables, así como su influencia en la satisfacción laboral y los indicadores que permiten medirla.
2. Diseñar un procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas.
3. Implementar el procedimiento diseñado en la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez, Estado Sucre.
4. Valorar los resultados de la implementación del procedimiento diseñado para lograr mejoras en la satisfacción laboral de los facilitadores en la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez, Estado Sucre.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

De acuerdo a lo planteado previamente se plantea la siguiente hipótesis de investigación: “Es posible mejorar la satisfacción laboral de los facilitadores de la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre a través del diseño e implementación de un procedimiento para la gestión del clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre...”

Dentro de las aportaciones de este trabajo se debe señalar que la investigación constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte de la estructura de la Aldea Che Guevara.

Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

El estudio proporciona una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los facilitadores de la Aldea Che Guevara, evidenciándose tendencias de gestión del cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción, traducido en calidad de vida de los facilitadores y estudiantes, así como en mejoramiento de la calidad de los procesos que se desarrollan en la Misión Sucre.

La investigación posee significación teórica, consistente en la actualización de conocimientos universales sobre la gestión del clima organizacional y su relación con la cultura organizacional, la satisfacción y el procedimiento para la gestión de clima organizacional que permitió la conformación de una perspectiva teórica y el análisis de las posibilidades de su adaptación y aplicación en instituciones educativas del proyecto Misión Sucre. Su significación metodológica está determinada por la posibilidad de integrar conceptos y herramientas para diseñar e implementar el procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas. Además la significación práctica está dada por la factibilidad y pertinencia de poder implementar el procedimiento para la gestión del clima organizacional como alternativa que contribuye al mejoramiento de la satisfacción laboral de docentes colaboradores en instituciones educativas de la Misión Sucre, así como la perspectiva de continuar su aplicación en todo el país.

Para desarrollar la presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Métodos Teóricos:

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- Análisis y síntesis;
- Inducción - deducción;
- Análisis histórico-lógico;
- Enfoque de sistema.

Métodos empíricos de investigación:

- Encuesta: Se aplica una encuesta a los facilitadores de la aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez con el objetivo de conocer las causas que influyen en su satisfacción laboral.
- Entrevista: Se entrevistó a veinte facilitadores de mayor experiencia con el fin de contrastar la información obtenida en la encuesta aplicada a los facilitadores.
- Revisión documental.
- Observación.
- Técnicas de trabajo en grupo.

Los métodos matemáticos serán utilizados para el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos y las técnicas del nivel empírico.

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta que el tema de estudio es necesario para la organización, plasmado en su visión y misión de lograr la mejora continua de las motivaciones, alta calidad de profesionales y dados con el proceso clave para el logro de este propósito, siendo el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo a partir de los elementos internos (facilitadores, coordinadores de carreras, coordinador de la aldea, y demás personal de apoyo) y los externos (facilitadores y coordinadores de otra aldea, coordinador estatal, representantes de la Universidad Bolivariana de Venezuela como fin de la Misión Sucre).

El estudio constituye una herramienta para la toma de decisiones de la coordinación de la Aldea Che Guevara del Municipio Bermúdez ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra institución, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los triunfadores o estudiantes.

El presente informe de investigación se estructura en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se construye el marco teórico de la investigación donde se abordan las temáticas relacionadas con el clima organizacional, sus dimensiones y variables, así como su influencia en la satisfacción laboral y los indicadores que permiten medirla. El capítulo II brinda el procedimiento seguido para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas. El capítulo III permite mostrar los resultados de la

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

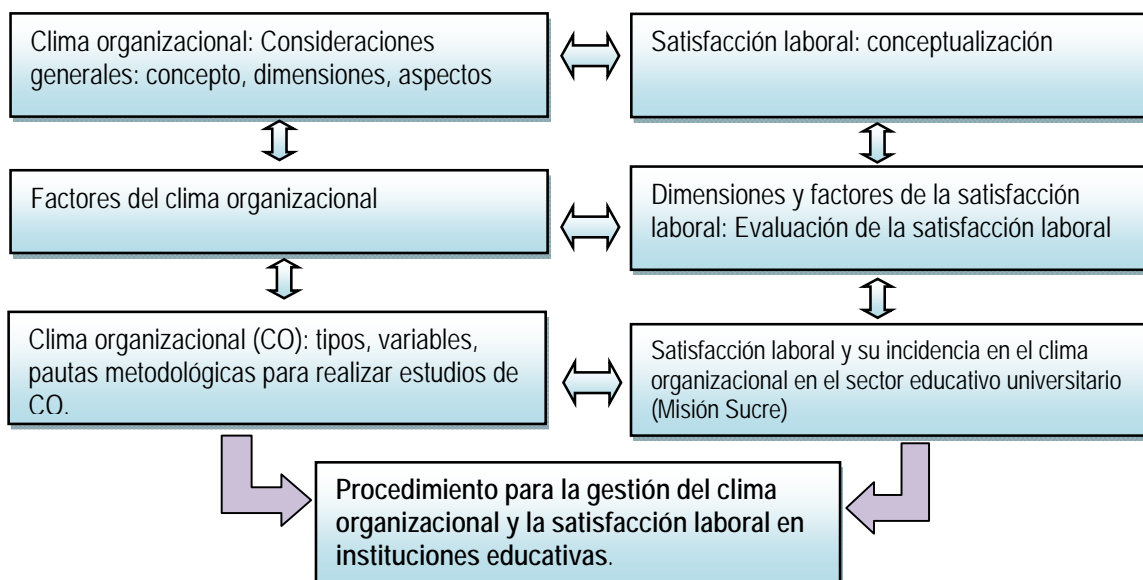
implementación del procedimiento en la organización objeto de estudio, así como su influencia para el logro de mejoras en la satisfacción laboral de los facilitadores en esta. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como los anexos correspondientes y la bibliografía utilizada.



## Capítulo No.1: Marco teórico-referencial de la investigación.

### 1.1 Introducción

En el presente capítulo se ofrece un acercamiento al concepto de clima organizacional mediante el análisis de su surgimiento y la comparación de definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas. Se detallan los beneficios del clima organizacional favorable, así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de las organizaciones. Además se profundiza en dimensiones de importancia para el clima organizacional, como la satisfacción del personal. Se exponen resultados de algunas investigaciones realizadas sobre clima organizacional. La revisión bibliográfica se realizó tomando de referencia el hilo conductor que se muestra a continuación. (Ver figura 1.1)



**Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico-referencial de la investigación.** Fuente: Elaboración propia.

### 1.2 Clima organizacional: consideraciones generales

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático del comportamiento del mismo.

El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

El tejido institucional moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier sistema educativo es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los coordinadores de aldeas deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la institución un clima organizacional propicio para los facilitadores y triunfadores. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo de coordinadores de carrera invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de facilitadores y triunfadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros.

Un estudio del clima organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de las extensiones que la componen.

Una vez realizado estos análisis corresponde preguntarse, ¿qué es el clima organizacional?. Existen múltiples conceptualizaciones, cuya revisión y análisis se efectuara a continuación.

### **1.2.1 Conceptos de clima organizacional**

El clima constituye una valiosa herramienta determinante en el funcionamiento organizacional. Este se constituye como una vía para percibir el comportamiento de las personas en diferentes situaciones, para valorar y evaluar decisiones pertinentes a las acciones y programas que se desarrollan en la organización.

El clima organizacional tiene referencia en las características externas e internas del medio ambiente de la organización, en el cual se desempeñan los miembros dentro de la misma. Las características son observadas directas o indirectamente por los miembros que hacen vida dentro de ese medio ambiente, es donde se establece el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio donde se desenvuelva.

A continuación se presenta una definición de clima, que establece que “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones,

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (Méndez Álvarez, 2006)

En literatura revisada se encuentran otros conceptos o definiciones sobre clima organizacional, tales como:

- “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”(Forehandy Glimer,1964)
- “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos,1996)

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos.

Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los recursos humanos.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

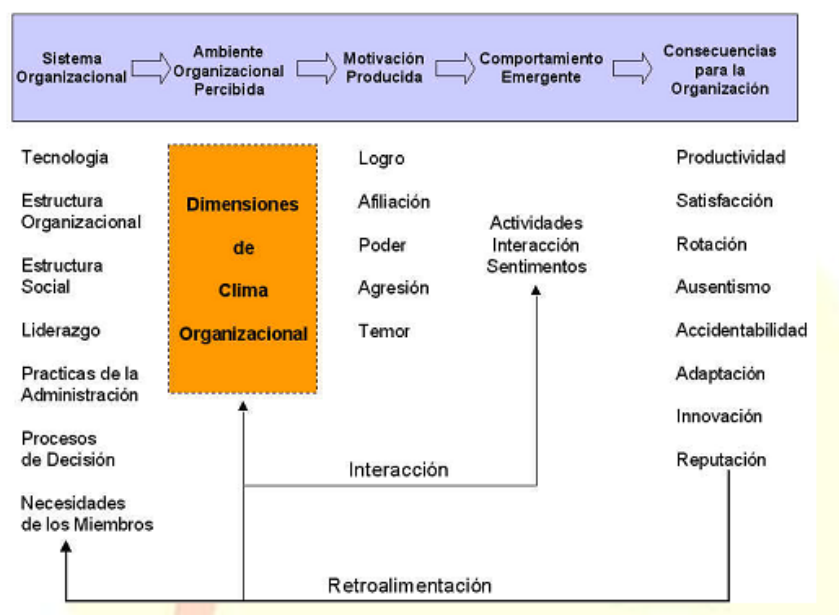
Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras. En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional de Litwin y Stinger (1978)

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Dichos autores, proponen el siguiente esquema de clima organizacional. (Figura 1.2)



**Figura 1.2: Esquema de clima organizacional.** Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de

consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Antes de enunciar el concepto que tomaremos como referencia para este estudio, se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término clima organizacional como: "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".

De todos los conceptos de clima organizacional se consideró el de Palma, S. (2004), quien define el término clima organizacional como "... la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea."

### **1.2.2 Dimensiones del clima organizacional**

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Goncalves, A; 1997)

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Otras formas de medir el clima organizacional están relacionadas con las siguientes dimensiones: actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa; hacia Actitudes hacia las oportunidades de ascenso; hacia el contenido del puesto; hacia la supervisión, las recompensas financieras, hacia las condiciones de trabajo masi como hacia los compañeros de trabajo.

### **1.2.3 Aspectos significativos sobre clima organizacional**

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

Al realizar un estudio de clima organizacional, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales. Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “calidad de vida laboral”.

Pero no se debe dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Al analizar el clima laboral no se puede obviar sus aspectos subjetivos, entre los cuales se puede mencionar la relación entre liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima organizacional ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

En este sentido es importante señalar que existen muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

#### **1.2.4 Factores que intervienen en el clima organizacional**

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999)

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional.
- Estrés
- Conflicto
- Liderazgo

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

Existen algunas teorías para evaluar dichos factores:

##### 1. Teorías sobre el liderazgo.

- a) Teoría de Likert: La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita: variables causales: 2. variables intermedias: 3. variables finales.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: Clima de tipo autoritario: Sistema I:



## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

Autoritarismo explotador: Sistema II: Autoritarismo paternalista. Clima de tipo participativo: Sistema III: Consultivo. Sistema IV: Participación en grupo. (Citado por Brunet, 1999)+

Se debe señalar que dentro de las responsabilidades y actividades del departamento de recursos humanos está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

### 2. Las teorías sobre motivación:

#### a. Teorías de contenido:

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría bifactorial de Herzberg.

Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Teoría de las tres necesidades de McClelland.

#### b. Teorías de procesos

Teoría de la expectación de Vroom.

Teoría de la equidad de Adams.

Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Al analizar aspecto sobre motivación y comportamiento es necesario valorar el concepto de motivación. Esta no es más que el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. (Moreno, M. (2001). Por otro lado, las actitudes constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización, de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional. Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación relacionamos algunas. Las actitud se puede considera como la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. Específicamente, la actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".

Robbins (1999) define actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento"

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia: "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Sobre los efectos de las actitudes, Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad. Los mismos autores mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros. Dentro de los efectos se puede mencionar la inseguridad económica de la labor que se realiza, la escasa significación del colectivo laboral, expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo, la falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo, los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo, así como el aislamiento de la labor dentro de la comunidad.

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo. Franco (2001) menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y la satisfacción en el puesto de trabajo.

### **1.3 Satisfacción laboral: conceptualización**

En esta investigación se estudiara la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del clima laboral de los miembros de cualquier tipo de organización. Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con al conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995)

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción - productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

S. Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere: "satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por

facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) señala que "la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Retomando el tema de la satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración( aunque sin ser muy grandes) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

Existe otro grupo de factores a considerar que están relacionados con la satisfacción laboral (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994, Álvarez 2001). Estos autores los identifican con:

1. La naturaleza y contenido de trabajo.
2. El trabajo en grupo y sus directivos.
3. Las condiciones de trabajo.
4. El esfuerzo y los resultados individuales.
5. Las condiciones de bienestar.

Cada grupo tendrá asociado variables a las que se han denominado dimensiones esenciales; las consideradas por ellos en estos trabajos, con una pequeña definición son:

Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo:

1. Variedad de habilidades (Vh): grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I): el grado en que un grupo requiere el completamiento de un " todo" o algo identificado, visible como resultado.
3. Significado de la tarea (S): impacto del trabajo en otras personas dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A): grado de independencia en el trabajo, organización, control... otras responsabilidades y permite realizar actividades de dirección.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

5. Retroalimentación (R): grado en que el trabajo provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados, esencialmente dado por su propia percepción de éstos.

Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos:

1. Cohesión (C): tendencia del grupo a mantenerse junto y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. Atractivo (AT): grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. Clima socio psicológico (CS): grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.
4. Variedad de habilidades (VHg): grado en que cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. Identificación de la tarea (Itg): el grupo hace un " todo" identificable.
6. Significación de la tarea (STg): grado en que el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la organización.
7. Retroalimentación (Rg): grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente por terceros, su jefe, clientes, etc.
8. Autonomía (Ag): grado de independencia en el trabajo del grupo.

Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales:

1. Suficiencia (Sf): grado en que el salario y los incentivos es suficiente para satisfacer necesidades personales.
2. Correspondencia (Cd): grado en que el salario y los incentivos devengados se corresponden con los conocimientos, habilidades, capacidades individuales y sus competencias laborales.
3. Vinculación (V): grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. Percepción (P): grado en que el sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. Coherencia (C): grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. Justeza (J): grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo:

1. Seguras (Cg): grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. Estéticas (E): grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, etc, en su ambiente laboral.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

3. Higiene (H): grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a la temperatura, humedad, ruido, etc., que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
4. Ergonómicas (Eg): grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicológicos del trabajador.

Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar:

1. Horario (Ho): grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. Mantenimiento (Mt): grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte, etc., se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. Atención a la vida (Av): grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares.
4. Desarrollo cultural y social (Dcs): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo, social, etc.
5. Desarrollo personal y profesional (Dpp): grado en que cada cual percibe que son atendidas sus expectativas de desarrollo de su crecimiento personal y profesional y garantía de seguridad y empleo.

#### 1.3.1 Generalidades sobre satisfacción laboral

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000). Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo:

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

La inteligencia: El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en si mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal: No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo:

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos:

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- Pago: Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.
- Seguridad del empleo: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

personales, varía en función de la clasificación del empleo y de la necesidad de su ocupante para experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal.

- Participación y reconocimiento personal: La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al hombre su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal.
- Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinson, aún cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.
- Aumento de la satisfacción en el empleo: Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.
- Comunicación y participación: Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la organización, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc. Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones organizacionales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar



## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

- Soluciones diversas: Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la organización; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento psicológicos orientado a ayudar los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la organización, la familia y la comunidad.

Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

A partir del análisis anterior se puede concluir que en la presente investigación se considera el concepto de Palma, S. (1999), quien define el término satisfacción laboral como "... la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas." La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994). La satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. Por otra parte se debe significar que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

### 1.3.2 Evaluación de la satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral como fenómeno vinculado a actitudes y la relación de estas con el comportamiento y los resultados hacen que sea un tema de gran importancia en la actualidad reconocido por cada vez más investigadores (Cuesta 1990, 2001 y 2002; Robbíns, 2000; Tuban 2000) por solo citar algunos y para realizar el trabajo hemos tomado además la experiencia de los trabajos realizados por nuestro grupo de investigadores (López 1994, Pacheco y Álvarez 1994, Álvarez 2001). Robbíns 2000, Stoner 1995; Cuesta 1990, 2001 y 2002, Tristá, 1990, Tuban; López 1994 y otros.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas.

De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores

intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, el autor considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personalógicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

En conclusión, se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvие a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

### **1.3.3 Satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en el sector educativo universitario en la Misión Sucre**

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas aldeas universitarias o enfoques de las teorías de la administración y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual, la cual se enfrentan a cambios bruscos en su entorno, retos que deben sortear para lograr un desarrollo superior, aprovechando oportunidades y potenciando sus fortalezas.

Para trabajar en función de este propósito es necesaria una nueva forma de pensar y actuar de los coordinadores de aldea y facilitadores en nuestras entidades.

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes de la misión sucre, esto es posible porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en

su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación y satisfacción de los facilitadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del triunfador o estudiante de la misión sucre. Los facilitadores de la Aldea Che Guevara se enfrentan a grandes cambios y renovaciones en las diferentes carreras que implanta la misión sucre a las que pertenecen y esto influye en la satisfacción de los mismos y en la repercusión de esto en el clima organizacional. Es por este motivo que en diferentes aldeas se han venido realizando estudios sobre este tema por la importancia que tiene para el logro de los objetivos y el éxito dentro de la competencia, debemos luchar por tener un colectivo de facilitadores cada vez más motivados y satisfechos en su lugar de trabajo. Por tanto, se puede señalar que existe consenso acerca de que la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial, está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos. En las aldeas universitarias, por tanto, se deben crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en los hombres que la integran, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado de los procesos que en su interior se desarrollan.

De lo anterior se deriva la importancia que se le otorga al capital humano, y en consecuencia, la necesidad de desarrollar acciones consecuentes que logren mejorar la satisfacción general de las personas con los que la organización le brinda como beneficios; a la parte del sistema de beneficios o recompensas que recibe el hombre y en la cual la organización influye de manera significativa. Es decir, la satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

#### **1.4 Conclusiones del capítulo**

1. El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. En ello

### **Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

influyen las actitudes, o sea los juicios de evaluación (positivos o negativos) influidos por aspectos cognoscitivos, afectivos y del comportamiento.

2. Se debe hacer un seguimiento sistemático de la satisfacción laboral, debido a que esta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados. A pesar de los métodos existentes para realizar mediciones de la satisfacción laboral todos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal.
3. Sin embargo, la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de sus actividades y de la misma organización.

## **Capítulo No. 2: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas de Misión Sucre.**

### **2.1 Introducción**

Existen autores<sup>1</sup> que indican la existencia de dos tipos de estudios que se pueden realizar a nivel de macro fenómeno y de micro fenómeno. El primer tipo de estudio se desarrolla más a nivel teórico y no en un campo aplicado específico. Por otro lado, el nivel micro fenómeno es de naturaleza aplicada y los estudios allí permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios, según Maisch (2004), tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y niveles de afección.

En este sentido, Litwin y Stinger (1978), citados por Bustos et. all. (2002), fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: estructura, responsabilidad en la toma de decisiones, recompensas, desafío en metas, relaciones y cooperación entre los miembros, estándares de productividad, manejo de conflictos e identificación con la organización.

La consultora Hay Group, con sede en Venezuela, en su página web identifica seis dimensiones críticas de clima organizacional que son medidas a través de un instrumento especialmente diseñado, llamado ECO (Estudio de Clima Organizacional). Las dimensiones reflejadas en este instrumento son las siguientes:

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de ellos. Estándares; se establecen objetivos retadores, pero alcanzables. Responsabilidad; los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios. Reconocimiento; los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Para una investigación efectiva, la consultora Hay Group recomienda que estas dimensiones sirvan como elementos referenciales y que cada organización seleccione o elija las variables de investigación y dimensiones que se considere pertinentes.

### **2.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas.**

Un procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder de alguna forma. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertas etapas

---

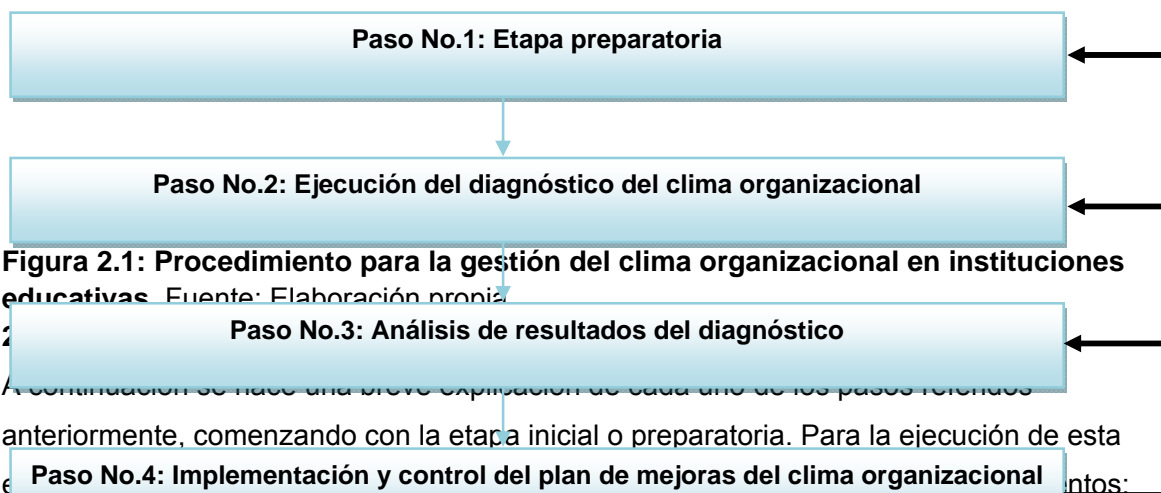
<sup>1</sup> Maisch, E. (2004). **Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional.** Venezuela (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>

predefinidas para desarrollar una labor de manera eficaz. En cuanto al término “gestión” este procede del latín *gestio*, el mismo hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Al respecto es importante señalar que a los efectos de la presente investigación se asume que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. Sin embargo, un procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos, apegados a una lógica, en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Por tanto, el procedimiento tiene por finalidad esencial: la emisión de un acto administrativo.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

Una vez esclarecido conceptualmente qué es un procedimiento, entonces es impostergable referirse al mismo. Por tal razón, el autor de la presente investigación asume que un procedimiento para la gestión del clima organizacional debe contar de con los siguientes pasos:



**Figura 2.1: Procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas.** Fuente: Elaboración propia.

A continuación se hace una breve explicación de cada uno de los pasos referidos anteriormente, comenzando con la etapa inicial o preparatoria. Para la ejecución de esta etapa se tienen los siguientes pasos:

1. Solicitud de autorización ante la gerencia general de la institución para la realización del clima laboral. Con lo anterior se pretende buscar el compromiso de los directivos de las instituciones educativas ya que estos poseen un conocimiento más profundo de la propia organización.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

2. Conformación del equipo que efectuará el estudio del clima organizacional. Se sugiere que el mismo esté conformado por un representante de la dirección institucional y de cada unidad organizativa o programas de estudio.
3. Diseñar o seleccionar los instrumentos o técnicas a utilizar durante el estudio del clima organizacional existente. Para ello se deberá observar los aspectos relacionados con la accesibilidad y facilidad de comprensión para todos los niveles donde sean aplicados.

En esta etapa se procederá a la caracterización de la organización objeto de estudio teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Ubicación geográfica.
- Misión – Visión.
- Objetivos estratégicos.
- Estructura (organigrama)
- Plantilla de personal. (estudiantes, profesores, administrativos, etc). para ello es importante saber, de forma científica, el estado actual del ambiente humano donde están los trabajadores. (Cuesta, A; 1999). Lo anterior se realizará a partir del siguiente orden:

1. Conocimiento de la "composición de la plantilla".

$$\% \text{ personal categoría X} = \frac{\text{total plantilla categoría X}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

donde, X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, etc.

2. Por el significado de los profesionales, calcular el porcentaje de cada profesión (Ingenieros, etc.) en los distintos departamentos.

$$\% \text{ profesionales Dpto. y} = \frac{\text{total Profesores Departameto Y}}{\text{total personal Departamento Y}} \cdot 100$$

3. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$

4. Conocer qué porcentaje de mandos existe en la plantilla; llamado "índice de jerarquización", cuya expresión es la siguiente:

$$\text{Índice de jerarquización} = \frac{\text{total de mandos}}{\text{total plantilla}} \cdot 100$$



## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

La concepción del "aplanamiento" de las estructuras directivas conduce a ir reduciendo este índice, aunque no hay cifra referencial.

- Situación de la infraestructura.
- Entorno socio-económico y político-cultural en que coexiste.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del clima organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención. También se determinaran los elementos culturales que caracterizan un buen clima organizacional.

Para ello se procederá a determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones<sup>2</sup>.

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

---

<sup>2</sup> Documento Técnico: Metodología para el estudio del Clima Organizacional. Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú

5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Según Maisch (2004), los estudios sobre clima organizacional se realizan con las mismas etapas metodológicas que cualquier investigación científica: identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones. Para P.A. & Partners, citado por Maisch, las técnicas más apropiadas para el estudio del clima organizacional serían los siguientes: cuestionarios, entrevistas, investigación documental, dinámicas de grupo, debates, entre otros.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

El mismo autor (Maisch, 2004) cuestiona si es más conveniente el empleo de un instrumento previamente diseñado y validado, indica que esta decisión correspondería a los responsables de la aplicación del mismo. Los instrumentos confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes en relación al contexto de la organización. Una vez que la empresa decide poner en marcha un proceso de estudio de clima por medio del empleo de cuestionarios o encuestas, debe tomar en cuenta un proceso detallado, como sugiere Díaz-Aledo (2004):

- Analizar y discutir desde los altos niveles jerárquicos de la organización la conveniencia de la evaluación del clima laboral.
- Adquirir la firmeza interna hacia cual sea el resultado de la encuesta, para la mejora de los resultados obtenidos.
- Se debe precisar del asesoramiento de consultores externos para explicar y organizar el proceso.
- Comunicación, comunicar clara y abiertamente a los directivos y mandos intermedios lo que se desea hacer.
- Aclarar que el cuestionario es un instrumento que servirá únicamente para conocer el nivel del clima, no para tomar medidas o represalias contra trabajadores.
- Asegurarse de que el cuestionario a utilizar esté bien elaborado y sea una herramienta validada.
- Explicar abiertamente a los colaboradores en general el objetivo de la encuesta, al mismo tiempo que se solicita la colaboración para lograr que sea un éxito.
- Motivar al personal para lograr la colaboración con la máxima objetividad posible.
- Tratar adecuadamente los datos obtenidos en los cuestionarios, con el fin de sacar el máximo provecho.
- Analizar, a nivel de dirección en primer lugar y después con los mandos medios los datos que se desprendan de los cuestionarios.
- Evitar las reacciones negativas, principalmente de los directivos y mandos intermedios.
- De los cuestionarios se deducirán las consecuencias positivas y negativas hacia la empresa. Por lo anterior, la alta dirección debe situarse en una posición mental objetiva y fría ante el análisis, para no desvirtuar todo el trabajo realizado.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- Se evidenciarán los puntos fuertes y débiles en el clima laboral de la empresa. Los puntos débiles exigen soluciones, los fuertes deben ser afianzados.
- Finalmente, todo el proceso debe ser mantenido en estricto profesionalismo, guardando toda la información de la manera apropiada.

Al considerarse todos los puntos anteriores, puede resaltarse que la actitud que se logre desde la alta dirección afectará siempre en forma de cascada hacia todos los niveles de la organización, y pueden influir directamente en el éxito o fracaso de todo el proyecto. Informar correctamente, comunicar abiertamente el proceso, motivar al personal en la participación, hacer a todos parte del proyecto harán que se alcance el resultado deseado de manera más óptima.

Díaz-Aledo (2004), en su página web indica que para llevar a cabo con éxito la medición del clima laboral es preciso contar con una actitud positiva, crítica y sobre todo abierta por parte de los más altos niveles de la organización. El autor hace referencia a que no faltará que al momento de iniciarse este proyecto, se encuentre con directivos/gerencias que, convencidos de contar con el conocimiento absoluto, desprecien nuevas formas de dirigir, o sencillamente resten importancia al factor humano, considerando que al empleado no hay que preguntarle nunca nada.

Estas actitudes pueden influir directa o indirectamente ante la obtención de buenos resultados tanto económicos como de producción, señala Díaz-Aledo. Solamente logrando desprender los criterios y opiniones propias y subjetivas es posible afrontar con credibilidad y motivación este proceso de estudio, favoreciendo a la misma organización con las ventajas e información obtenida, concluye el autor.

El autor de la presente investigación asume que el protagonista principal y fundamental en el proceso de medición del clima es el mismo personal. Todos los empleados tienen que colaborar y actuar limpiamente, respondiendo con independencia personal, mental y psíquica a los cuestionarios que se les presentarán.

En este sentido se debe significar que con frecuencia existen elementos perturbadores hacia el grado de objetividad que se necesita en el estudio del clima. Entre estos elementos pueden mencionarse el que los trabajadores estén enfrentados directamente con la dirección, con la empresa; trabajadores muy descontentos con el salario, desmotivación por una trayectoria pobre en la empresa; trabajadores negativos desde siempre, contagiando de mala actitud a los compañeros de trabajo, etc. Todos estos elementos perturbadores podrán dificultar la realización del proceso, sin embargo, no lo imposibilitan.

Precisamente el cuestionario de clima nos dará la información relacionada a esos elementos; y forman parte del propio clima de la empresa. Para lograr manejar esas variables es

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

importante preparar previamente al personal, sensibilizar e informar objetivamente del proceso, clarificar qué se pretende hacer, por qué y para qué, concluye el autor.

La construcción de instrumentos de medición del clima organizacional se deberá hacer teniendo en cuenta las dimensiones expresadas anteriormente. Dentro de estos instrumentos están los cuestionarios, que son usados frecuentemente en la actualidad y es importante combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones en las organizaciones.

Esencialmente los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes. Estos son utilizados muchas veces como técnica de evaluación, o de guía de investigación, o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quiere averiguar.

Las preguntas deben ser breves, abiertas (con libertad de expresarse) cerradas (se debe optar entre alternativas prefijadas) o combinando ambas; precisas, numeradas, no ambiguas, no condicionadas, y redactadas en cuanto a su lenguaje y en cuanto a su complejidad, de acuerdo a la edad y estudios o conocimientos que se supone debe tener el interrogado.

Debe saberse de antemano el objetivo del cuestionario, y como se interpretarán las respuestas obtenidas, cuantitativa y cualitativamente. Este conocimiento deben tenerlo los que confeccionan el cuestionario, que deben ser personas idóneas, y también quienes los responderán.

Las preguntas, que se documentarán, deben ser secuenciadas, organizadas, y la complejidad debe ser creciente. El tiempo asignado para responderlas debe ser adecuado, y darse el necesario, para que pueda pensarse antes de responder. Los que contienen preguntas abiertas demandan más tiempo de respuesta.

Las primeras preguntas deben en general ser motivacionales, que no tienen que ver con el objetivo deseado, sino más bien con despertar el interés del que responde, las centrales suelen ser las más complicadas, pero también las que más datos aporten, y al final las más relajadas, cuando ya el sujeto se halla cansado.

Antes de realizar un cuestionario se aconseja llevar a cabo un estudio piloto, es decir, elaborar preguntas y posteriormente determinar si se adecúan o no a nuestro objetivo de investigación, a la vez que nos planteamos una serie de cuestiones:

- Respecto al contenido: ¿Es necesaria la pregunta?, ¿conoce el encuestado la respuesta?, ¿es una pregunta sencilla?,...

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- Respecto al lenguaje: ¿Se entiende lo que se pregunta?, ¿existe alguna pregunta que induzca a una respuesta determinada?,...
- Respecto a la ubicación: ¿Su respuesta puede verse influida por respuestas previas?, ¿está bien colocada dentro del tema?.

Por otro lado para que el cuestionario tenga una buena presentación se aconseja:

- Que sea y parezca corto.
- Que sea y parezca fácil.
- Que sea atractivo.

Atendiendo a la forma de las preguntas que son recogidas en los cuestionarios, éstas se clasifican en tres categorías:

- Preguntas abiertas: Se formulan para obtener respuestas expresadas en el propio lenguaje de la persona encuestada y sin límite preciso en la contestación.
- Preguntas cerradas: Se formula para obtener respuestas confirmatorias o desestimativas ante una proposición.
- Preguntas de elección múltiple: Son un tipo de pregunta cerrada que, dentro de una escala, posibilitan construir una serie de alternativas de respuesta internas. En el caso de las preguntas de respuesta en abanico, se permite contestar al entrevistado escogiendo o señalando una o varias respuestas presentadas junto con la pregunta.

Tratamiento de los datos y su validez:

La facilidad de obtener información a través del cuestionario, simplemente preguntándole a la gente, tiene su lado negativo:

- Falta de sinceridad en las respuestas, lo que provoca una pérdida de validez del cuestionario.
- Lo anterior se produce, en gran medida, porque los sujetos tienden a ajustarse a un patrón de “deber ser”, “buena imagen” o “bondad”, lo que ha sido denominado como deseabilidad social.
- Una forma de corregir este fenómeno es informar al encuestado sobre él y permitirle la máxima sinceridad en sus respuestas.

Análisis de los datos: medidas:

Las medidas que se pueden realizar con los datos obtenidos de un cuestionario pueden tener muy distintos niveles de complejidad, dependiendo de los intereses del investigador y de la naturaleza de los datos. De forma simplificada podemos hacer tres grupos con estos niveles:

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- Básico: Se calculan índices de tendencia central asociados a cada una de las preguntas del cuestionario.
- Tabla de contingencia: Cuando se combina la información de dos o más variables en una sola tabla, a ésta se la denomina tabla de contingencia. La formación de estas tablas responde a los intereses del investigador por comparar grupos de sujetos o establecer relaciones entre variables.

La información contenida en las tablas de contingencia se puede discutir de una manera simple o calculando estadísticos para medir el grado de relación entre las variables o las diferencias entre los grupos.

Modelos: Dependiendo de la naturaleza de los datos y del soporte teórico de la investigación, se pueden establecer, desde sencillos modelos de regresión lineal hasta complejos de ecuaciones estructurales.

Organización de los datos:

Se prepara una matriz de datos, donde en la primera columna aparece que identifica a cada uno de los sujetos y en el resto de las columnas, las respuestas a cada una de las preguntas, utilizando los códigos numéricos previamente establecidos. Pueden tener una sola respuesta o varias.

Para aplicar los cuestionarios es necesario realizar la elección del momento adecuado, o sea, es importante considerar, dentro de las variables que influyen en el proceso de la medición del clima, que el día en que se le informe al personal deberá ser lo más óptimo posible. Díaz-Aledo (2004), enumera una pequeña lista de momentos "no adecuados" para proponer un estudio de este tipo:

- lunes a primera hora del día.
- viernes por la tarde o a última hora de la mañana.
- en días "puente" en los cuales se esté laborando.
- cuando se está discutiendo un convenio colectivo.
- en épocas de problemas laborales.
- en días de condiciones de trabajo extremas; calor, frío, época alta.
- en meses de vacaciones de personal.
- cuando exista nerviosismo o inquietud en la planilla por cualquier razón.
- el día de pago.
- en días de despidos de personal o finalización de contratos.
- en fechas próximas a los cambios de dirección, directivos o mandos medios.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- cuando existan rumores, o bien sea cierto, que existen problemas financieros en la empresa.

Estos elementos podrían constituirse en variables negativas para la realización del proceso. Cualquier consultor aconsejaría no realizar el estudio ante estas situaciones, aunque invariablemente en alguna ocasión no existe otra alternativa que hacerlo con alguno de estos condicionantes.

Para (Díaz-Aledo, 2004) los procesos de medición del clima laboral de una empresa son y han de ser globales. Se trata de obtener una medida del clima laboral en toda la empresa. Aunque resulta interesante, en las empresas grandes, amplias, con secciones, conocer datos de la medición segmentados, lo fundamental es la medida global. Por consiguiente, continua el autor, los datos unipersonales carecen de importancia, es decir, la alta gerencia no puede quedarse con la información obtenida de uno o varios trabajadores aislados, quienes constituyen una mínima parte de la planilla. Otra cosa sería, que la alta gerencia desee profundizar en determinadas respuestas de uno o varios trabajadores con intención de intervenir directamente.

Durante esta etapa inicial se utilizarán otras técnicas, tales como:

1. La dinámica de grupo: es una designación sociológica para indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes que se hallan en contacto los unos con los otros, y que tienen un elemento en común, con actitudes colectivas, continuas y activas. Sus etapas del desarrollo son:
  - a) formación: se mantienen distanciados y trabajan juntos solo si es necesario.
  - b) turbulencia: hay mucha discusión y conflicto destructivo.
  - c) normatividad: dedican tiempo en socializar, ya intentan llevarse bien.
  - d) ejecución: hay comunicación abierta y apoyo mutuo; ya existe productividad.

Es válido señalar que el debate que se pueda generar dependerá de los niveles en que se pueda dividir el o los grupos en partes constituidas de varias personas con el fin de discutir sobre un tema en específico los aspectos positivos y los aspectos negativos sobre este. Los pasos a seguir son: el moderador determina un tema en específico; se dividen en dos grupos de personas grupo A y grupo B; se escogen aspectos negativos o aspectos positivos sobre el tema a discutir, se investigan sobre los puntos a escoger para luego discutirlos en clase y, por último, cada persona del grupo debe decir un aspecto negativo o positivo según lo que haya escogido.

También se aplicará la investigación documental ya que la cantidad de información que se genera en todo el mundo es inmensa. Los pensadores y científicos sobresalientes la incluyen



## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

constantemente al acervo del conocimiento mundial. El adquirir estos conocimientos se hace con frecuencia mediante la investigación documental realizada en fuentes secundarias.

La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento del plan de estudios para un curso de preparatoria o de pre-grado en la universidad. Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. Su preparación requiere que éste reúna, interprete, evalúe y reporte datos e ideas en forma imparcial, honesta y clara.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica.

El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

Tipos de investigación documental: existen dos tipos de investigación documental, la argumentativa y la informativa.

- Argumentativa (exploratoria). Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas, y llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados. Una vez que el tema ha sido seleccionado, el siguiente paso básico es generar preguntas sobre el mismo que puedan guiar la recolección de información significativa al desarrollar la investigación. Existe también el requisito de que el investigador tome partido o determine una postura personal sobre un asunto controvertido, que tratará de apoyar, o probar, con su escrito.
- Informativa (expositiva). Este escrito es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. La contribución del estudiante radica en analizar y seleccionar de esta información aquello que es relevante para su investigación. Por último, el estudiante necesita organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y esté claramente escrito.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

Otras formas usuales de investigación son las tesis, que son escritos más extensos basados sobre todo en fuentes primarias, y elaborados como requisito para obtener un título universitario de grado o de posgrado

Otra de las técnicas que se sugiere utilizar es el diagrama causa-efecto, que ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

La mejor manera de identificar problemas es a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo en que se trabaja y lograr que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias. Los conceptos que expresen las personas, se irán colocando en diversos lugares. El resultado obtenido será un Diagrama en forma de Espina de Ishikawa.

¿Cómo elaborar un diagrama de causa-efecto?

- Definir claramente el efecto o síntoma cuyas causas han de identificarse.
- Encuadrar el efecto a la derecha y dibujar una línea gruesa central apuntándole.
- Usar brainstorming (lluvia de ideas) o un enfoque racional para identificar las posibles causas.
- Distribuir y unir las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
- Añadir sub-causas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
- Descender de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
- Comprobar la validez lógica de la cadena causal.
- Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

Una de las técnicas de trabajo en grupo a utilizar es la tormenta de ideas, que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, dando oportunidad de sugerir sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

¿Cuándo se utiliza? Se deberá utilizar la lluvia de ideas se utiliza cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los equipos, generar un numero extensos de ideas, involucrar oportunidades para mejorar, permite plantear y resolver los problemas existentes, plantear posibles causas y soluciones alternativas, desarrollar la creatividad, discutir conceptos nuevos y superar el conformismo y la monotonía

¿Cómo se utiliza?

1. Se define el tema o el problema.
2. Se nombra a un conductor del ejercicio.
3. Antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicara las reglas.
4. Se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
5. Se listan las ideas.
6. No se deben repetir.
7. No se critican.
8. El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.
9. Se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica.

### **2.2.2 Paso No. 2: Ejecución del diagnóstico del clima organizacional**

Los objetivos de este paso son los siguientes:

- a) Determinar cuál es el clima organizacional existente en la institución objeto de estudio.
- b) Conocer cuáles son los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la institución objeto de estudio.
- c) Señalar cuál es la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata.

Esclarecidos los objetivos a conquistar con el diagnóstico del clima organizacional se debe significar que en este momento se deben ejecutar las actividades siguientes:

1. Elaboración del cronograma para la ejecución del diagnóstico.
2. Establecer las condiciones de ejecución.
3. Aplicación de los instrumentos predeterminados con anterioridad.

Una vez realizado el paso anterior se debe prestar atención a la convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos), sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional, el establecimiento de la metodología de medición, así como el anonimato y confidencialidad en la información que se obtendrá.

Todos los instrumentos definidos para realizar el estudio son aplicables a organizaciones del sector educacional, trabajadores con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización de salud, todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento. (Ver anexos 1 y 2)

Vale significar la importancia del tiempo para realizar el estudio de clima organizacional. Al respecto se debe señalar que no existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí. Además, es importante evitar realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc., así como realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

Para ejecutar el proceso de análisis del clima organizacional la máxima dirección de las organizaciones se encargarán de: realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional; sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional; evaluar los resultados del estudio del clima organizacional; retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia; implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional; remitir el informe técnico del clima organizacional, a nivel nacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional.

Al abordar el tema referente a la evaluación de la satisfacción laboral en el capítulo anterior se plantea considerar en la presente investigación la definición de satisfacción laboral emitida por Palma, S. (1999). Para este autor la satisfacción laboral es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. Robbins (1998) en sus investigaciones también le brinda gran importancia al tema de la satisfacción laboral y el compromiso laboral, el clima organizacional. Otra autora, Guillén Atencio, N (2013) aborda en su investigación "La satisfacción laboral: relación con el comportamiento organizacional" la relación existente entre clima laboral y la satisfacción laboral. Teniendo en cuenta los presupuestos teórico-prácticos abordados por estos dos autores se asumen en esta investigación los siguientes criterios o indicadores para evaluar la satisfacción laboral y de esta forma analizar la correlación existente entre las dimensiones e

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

indicadores del clima organizacional existentes en la organización objeto de estudio y la satisfacción laboral de su personal.

Estos factores de satisfacción laboral son los siguientes:

1. Ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar.
2. Apoyo que brindan los compañeros.
3. Comunicación con compañeros de trabajo
4. Comunicación con jefe inmediato
5. Condiciones de limpieza, organización, orden, disciplina.
6. Grado de autonomía para realizar el trabajo.
7. Impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo.
8. Nivel de realización e involucramiento personal en el trabajo.
9. Oportunidades de progreso.
10. Posibilidad de ejecutar tareas desde el principio hasta el final con un resultado visible.
11. Reconocimiento personal y/o social. (Información clara y directa acerca de la efectividad de nuestra actuación.)
12. Satisfacción con la tarea que realizo, con el contenido del trabajo en si.
13. Seguridad en el empleo.
14. Sistema de valores prevalecientes en la institución (Inexistencia de conflictos entre intereses personales y organizacionales)
15. Supervisión.
16. Variedad de habilidades y talentos para realizar el trabajo.

### **2.2.3 Paso No. 3: Análisis de los resultados obtenidos.**

Este paso es de vital importancia por cuanto implica:

- la recopilación y análisis de la información obtenida,
- elaboración del informe a la alta gerencia de la institución objeto de estudio, incluyendo la propuesta del plan de mejoras del clima organizacional a partir de las debilidades o insuficiencias detectadas en cada una de las dimensiones estudiadas.

Después de realizar el estudio del clima, Maisch (2004), comenta que se harán evidentes las fortalezas y las debilidades de la organización. En este punto, la empresa debe estar comprometida a analizar las debilidades y buscar las causas que lo originan; y, en la medida

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

de las posibilidades, iniciar los procesos de mejora o subsanación de los aspectos detectados. Realizar todo un proyecto de evaluación del clima laboral para no proponer mejoras, no hacer nada y guardarlo en el archivo, no es menos que un desperdicio de recursos, menciona Díaz-Aledo (2004). En este sentido se aprecia que la tendencia natural de las altas direcciones, es poner de manifiesto afirmaciones que, intencionalmente o no, desvirtúan la información por considerarlas perjudiciales para su personal. Por lo mismo, las conclusiones del estudio deben ser estudiadas detenidamente por los directivos de la organización, aún mejor con la asesoría del consultor externo.

El estudio podrá ampliarse posteriormente, con reuniones o grupos de trabajo en que participen mandos medios que puedan externar sus opiniones también. Según Escat (1998), siempre debe tenerse en cuenta que aquellos que se sientan aludidos o señalados después de la encuesta laboral, podrán reaccionar negativamente, alejándose de la realidad.

Para ejecutar el proceso de análisis del clima organizacional y de evaluación de la satisfacción laboral, la máxima dirección de la organización se encargará de:

1. conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional y su impacto sobre la satisfacción laboral en su institución.
2. brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del plan del clima organizacional.
3. incorporar en el plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio del clima organizacional y evaluación de la satisfacción laboral.
4. realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan acciones para mejorar el clima organizacional.
5. sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
6. evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
7. retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.
8. implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional y, por ende, de la satisfacción laboral.

En resumen, se realizará la interpretación de los instrumentos aplicados, del aprovechamiento de la jornada laboral, de la evaluación del desempeño, de la satisfacción laboral y de otros elementos importantes para dar solución al problema planteado, al identificar las variables de clima organizacional y satisfacción laboral determinan una orientación hacia la calidad de los procesos que se desarrollan al interior de la institución objeto de estudio.

#### **2.2.4 Paso No. 4: Implementación y seguimiento del plan de mejoras del clima organizacional.**

Las intervenciones que se realicen posteriormente a la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización. Por tanto, los objetivos de este paso son los que a continuación se muestran:

- a) señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional,
- b) definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta,
- c) reforzar identificación de la empleomanía con la organización a través del reconocimiento de los logros individuales y su aporte al buen funcionamiento de la misma.

También vale significar que la interacción psicológica entre los empleados y las organizaciones (Chiavenato, 2000) es un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

El equipo encargado de efectuar el estudio de clima organizacional deberá: implementar buenas prácticas para mejorar el clima organizacional; realizar la elaboración, evaluación, implementación e informe del plan de aplicación del instrumento y proyectos de mejora del clima organizacional, según resultados obtenidos; sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de estudio del clima organizacional, así como retroalimentar oportunamente de los avances a las instancias de su competencia.

#### **2.3 Conclusiones del capítulo**

A partir del análisis anterior se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

1. El procedimiento propuesto se configura como garantía en manos de los directivos para evitar la improvisación y la indefensión de administrativos y subordinados; permite dar respuesta al problema de la investigación. El mismo contribuye a conocer los criterios de directivos y el resto del personal acerca de su entorno laboral, teniendo en cuenta dimensiones predeterminadas para el estudio del clima organizacional, con la finalidad de determinar debilidades que afecten la satisfacción laboral y elaborar un plan dirigido a la potenciación de aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable motivadora para todos.
2. El diseño del procedimiento propuesto es posible integrar y comprometer a los dirigentes y trabajadores en un propósito común: realizar el análisis de las intenciones y orientaciones de la dirección y los miembros de la organización

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo e influyen sobre la satisfacción laboral.



### **Capítulo No. 3: Implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea “Che Guevara”.**

#### **3.1 Introducción**

Este capítulo se pretende mostrar el proceso de implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea Universitaria “Che Guevara”, municipio Bermúdez, Estado Sucre, así como valorar sus resultados para mejorar la satisfacción laboral el desempeño laboral de los docentes de la organización objeto de estudio.

#### **3.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional**

En el capítulo precedente se definió que un procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder de alguna forma. Además, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertas etapas predefinidas para desarrollar una labor de manera eficaz. A continuación se hará la exposición de los resultados del proceso de implementación del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Aldea “Che Guevara”, municipio Bermúdez, Estado Sucre. Es válido señalar que este procedimiento consta de los siguientes pasos:

- Paso No.1: Etapa preparatoria
- Paso No.2: Ejecución del diagnóstico del clima organizacional
- Paso No.3: Análisis de resultados del diagnóstico
- Paso No.4: Implementación y control del plan de mejoras del clima organizacional.

##### **3.2.1 Paso No.1: Etapa preparatoria**

En el capítulo anterior se hace referencia a la necesidad de cumplimentar tres requerimientos del proceso de gestión. Los mismos fueron cumplidos y se obtuvo la autorización de la gerencia general de la institución para la realización del estudio del clima organizacional. Justamente, esta acción permitió comprometer a los directivos de la institución educativa y al logro de su participación colaborativa dado el nivel de conocimientos sobre la organización. Se logró conformar el equipo gestor para el estudio del clima organizacional, el cual estuvo integrado de la siguiente forma:

- Coordinador de Aldea.
- Coordinador de programa de gestión ambiental
- Coordinador de programa de gestión social.
- Coordinador de programa de formación de educadores.
- Coordinador de programa de formación jurídica.

## Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

Además, se diseñaron los instrumentos o técnicas a utilizar durante el estudio del clima organizacional existente. (Ver anexos No 1 y No. 2)

También se realizó la caracterización de la organización objeto de estudio teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Ubicación geográfica.

La Aldea Bolivariana Che Guevara se encuentra enclavada en la Escuela “Pedro Elías Aristeguieta”, que está situada al noreste de la ciudad de Carúpano, Estado Sucre, específicamente en la calle “Bolívar”, S/N. La misma es contigua a la Infantería de Marina. Esta institución se demarca en el municipio Bermúdez; Parroquia Santa Catalina, adscrita al municipio escolar N° 5.}

- Misión – Visión.

La Aldea Che Guevara tiene como misión “... brindar una educación integral a los triunfadores de práctica pedagógica abierta, reflexiva y constructiva; estableciendo una relación amplia con la comunidad, signada con la participación activa y protagónica para un cambio efectivo del sistema educativo acorde con los propósitos de construir una nueva ciudadanía; contando para ello con docentes colaboradores capacitados en innovaciones pedagógicas y profesionalmente aptos, comprometidos con la realidad de su comunidad y del proceso revolucionario a fin de mejorarla...”

La visión quedó formulada de la siguiente forma: “... somos una institución educativa que garantiza una educación democrática, participativa, multiétnica y pluricultural, que facilita formar integralmente a los triunfadores sin ningún tipo de discriminación, rescatando el ideario bolivariano en función de reivindicar el papel de la nación, que se reconoce en su historia para asumir los retos del momento. Además, somos una aldea modelada por el trabajo planificado, desconcentrado y participativo en la que se asume con responsabilidad y compromiso con el proyecto institucional que favorece el crecimiento humano y cultural de sus miembros, usuarios y entorno comunitario...”.

- Sistema de objetivos:

La institución cuenta con un sistema de objetivos estratégicos y específicos que se muestran a continuación:

Objetivos estratégicos:

1. Jerarquizar los problemas de las comunidades y la institución a fin de buscar alternativas de solución a través de los Proyectos
2. Involucrar a todo el colectivo (Todo el personal que labora en la aldea, estudiantes, Consejo Comunal) en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presenten en la aldea
3. Incorporar la tecnología como estrategia para el desarrollo de actividades en los proyectos.

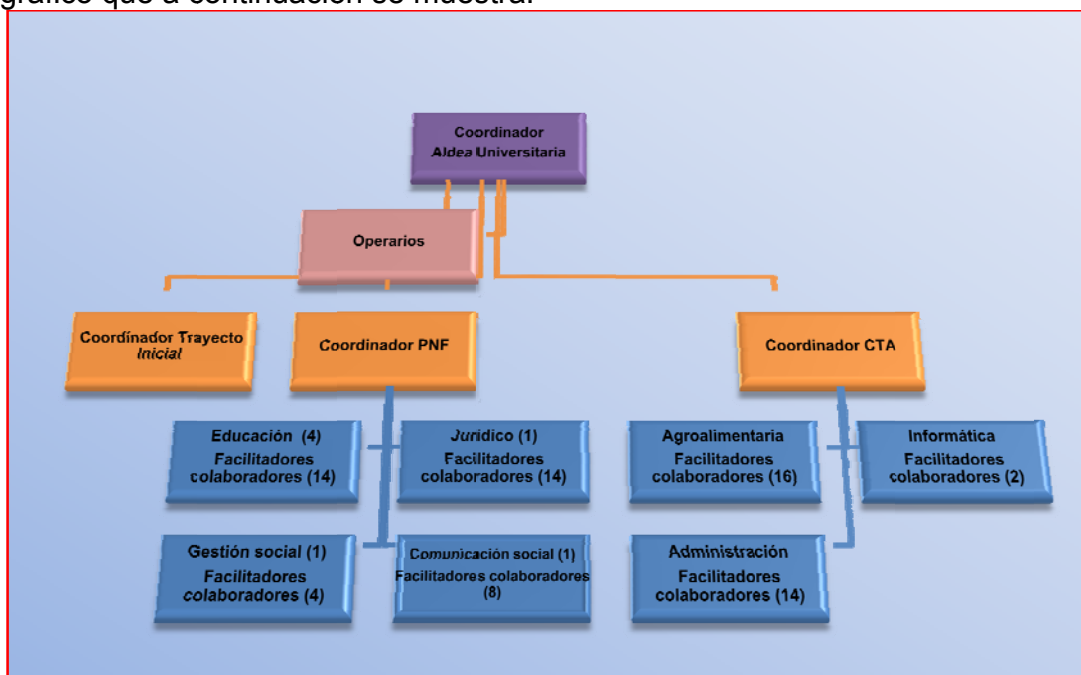
Objetivos específicos:

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

1. Indagar los problemas que afectan la comunidad a través de distintas estrategias de intervención comunitaria.
2. Investigar los distintos contextos involucrados en los problemas que afectan la comunidad y la institución.
3. Incorporar a todos los colectivos a la búsqueda de solución a los problemas relacionados con el mantenimiento preventivo y correctivo de la institución.
4. Elaborar estrategias de aprendizajes a través del uso de la tecnología disponible.
5. Involucrar los espacios y contextos en los proyectos.
6. Planificar en conjunto actividades con las distintas instituciones (Mercal, Malariología, Alcaldía) para dar cumplimiento a sus proyectos para el beneficio de los estudiantes y comunidades.

- Estructura de la Aldea Che Guevara.

La estructura organizativa de la aldea objeto del presente estudio se refleja en el gráfico que a continuación se muestra:



**Gráfico 3.1: Organigrama de la Aldea Che Guevara.** Elaboración propia.

- Plantilla de personal.

El colectivo que conforma la Aldea Che Guevara está constituido por: coordinador de aldea (1), coordinadores de programas (11), docentes de colaboradores (74), obreros clasificados (3), operarios (2), vigilantes (2), estudiantes triunfadores (691).

- Funcionamiento y planta física:

La Aldea Universitaria Che Guevara funciona con un horario establecido de las 8:00 a.m. hasta las 5:30 p.m, atendiendo una matrícula de 691 estudiantes. La institución cuenta con una infraestructura de un módulo de seis aulas, 4 módulos de cuatro aulas con batería de baño, 1 módulo de cuatro aulas, además del módulo de servicios, 2 módulos de dos aulas cada uno con batería de baño donde funciona las aulas de Educación Inicial Bolivariana. Aún le falta un módulo administrativo, la cocina, escenario con auditorio y la cerca perimetral o de protección

- **Entorno socio-económico y político-cultural en que coexiste**

La Aldea Che Guevara se demarca en el municipio Bermúdez; Parroquia Santa Catalina, adscrita al municipio escolar N° 5. La conformación de este sector del municipio, data desde el año 1953, y la constituyen las calles: Bolívar, Colombia, Perú, Ecuador entre otras. Alrededor de dicha aldea universitaria coexisten otras instituciones entre ellas: la Infantería de Marina, Ministerio de Infraestructura, Centro de Desarrollo Integral “Simón Bolívar”. Este sector cuenta además con otras instituciones educativas como: la Escuela Bolivariana “Simón Rodríguez”, Unidad Educativa J.J. Martínez Mata. En esta comunidad existen diversos locales comerciales como: talleres de reparación de electrodomésticos, automotriz, dispensadoras de gasolina, centro social y deportivo, emisora de radio, el mercado municipal del municipio. También esta comunidad tiene muy cercano la Plaza Bolívar, el parque Karúpano y la Plaza Pedro Elías Aristeguieta, así como el aeropuerto de la localidad.

Esta institución está inserta en la urbanización “Barrio Obrero” desde hace 74 años y cumple una labor importante al servicio de la comunidad, trabajando cada año en función de alcanzar la excelencia educativa. La institución cuenta con una población escolar proveniente de muchos sectores del municipio, pero con una mayoría destacada de los Barrios 5 de Julio, Altamira, Puchuruco, Playa de Sal, entre otros. Es evidente que como toda área comunitaria presente diversos problemas, entre otros se deben mencionar los siguientes: deficiencia en el suministro de agua potable (problema principal), energía eléctrica, inseguridad, posibles ventas de sustancias psicotrópicas, necesidad de demarcar la vía pública.

Justamente, en este contexto emerge como oportunidad de garantía educacional la Misión Sucre, que en lo académico se empeña en brindar orientaciones oportunas a los bachilleres sobre los programas de estudio y cada una de las asignaturas a cursar en los mismos para propiciar la incorporación al estudio y de esta forma enfrentar la exclusión social de un sector de la población necesitado de estudios superiores en aras de favorecer el desarrollo de la nación.

Es decir, la educación asumida como herramienta esencial que permite construir las condiciones favorables para desarrollar capacidades que permitan reducir significativamente la marginación y la exclusión existentes, tiene en su haber la responsabilidad de explorar diversas formas o maneras de cómo lograr ese propósito. A partir de esta realidad, los proyectos educativos comunitarios (PEC) se identifican y asumen como desafío reducir la enorme brecha que se ha abierto en una sociedad con valores liberales de tendencia excluyente.

Por tal razón la Misión Sucre pretende asegurar el mejoramiento del aprendizaje universitario, lo cual implica, por un lado, incorporar en lo cotidiano prácticas pedagógicas más contextualizadas, centradas en contenidos significativos y, por

otro, procesos revolucionarios que promuevan el reconocimiento social como un espacio cultural. El pleno ejercicio del derecho a la Educación (Art. 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela) se garantizará a través de una educación de calidad para todos, brindando atención educativa prioritaria a grupos vulnerables.

Una vez concluido esta fase del proceso investigativo se procedió a determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, teniendo en cuenta un grupo de dimensiones del clima organizacional. Las dimensiones seleccionadas para el presente estudio fueron las establecidas en el "Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional.

Dirección General de Salud de las Personas. Dirección de Calidad en Salud. Lima, Perú, 2009". Las dimensiones seleccionadas son las que a continuación se refieren: comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones.

Lo anterior se hizo teniendo presente el compromiso asumido por el Coordinador de la Aldea Universitaria "Che Guevara", lo cual facilitó la ejecución de las tareas de la investigación dado el conocimiento que este directivo presenta de la organización, así como el nivel de experiencia, estabilidad y sentido de pertenencia a la organización del Coordinador, que en este caso también fungió como investigador. Otra de las premisas necesarias para la ejecución de esta parte de la investigación fue la construcción de los instrumentos de evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral existentes en la organización. (Ver anexos No. 1 y No.2)

### **3.2.2 Paso No. 2: Ejecución del diagnóstico del clima organizacional.**

En esta fase del procedimiento se pretendió la determinación de cuál es el clima

organizacional existente en la institución objeto de estudio, así como conocer cuáles eran los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la Aldea Universitaria objeto de estudio y señalar cuál es la dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata.

Para ello se procedió a la elaboración del cronograma para la ejecución del diagnóstico, el establecimiento de las condiciones de ejecución, así como la selección y aplicación de instrumentos para evaluar variables del clima organizacional y satisfacción laboral.

Todo lo anterior exigió realizar la convocatoria a los recursos humanos (usuarios internos participantes en el proceso investigativo de obtención de la información primaria). Ello facilitó la sensibilización previa a la aplicación del cuestionario para el estudio del clima organizacional, el establecimiento de la metodología de medición, así como el anonimato y confidencialidad en la información obtenida. (Todos estos elementos de una forma específica aparecen en el cuestionario aplicado)

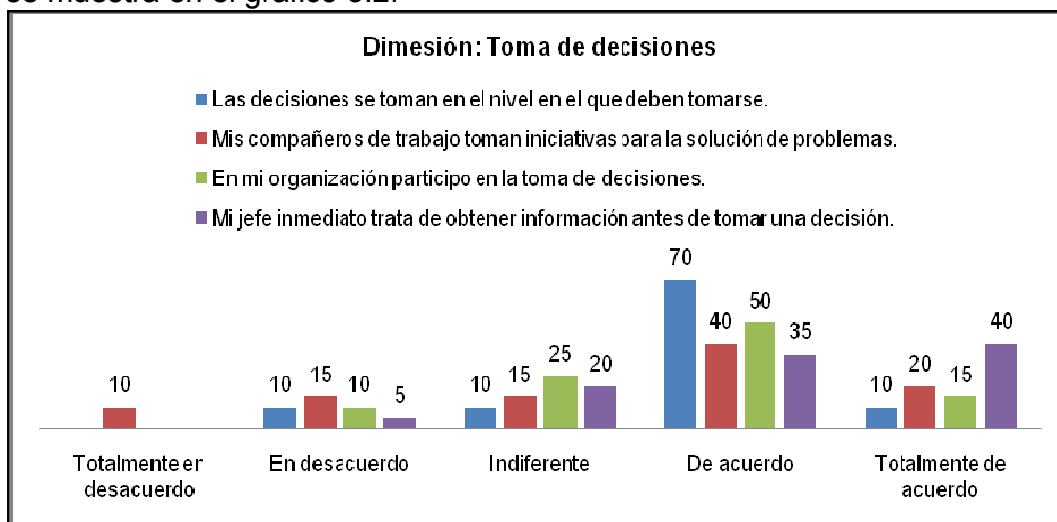
Todos los instrumentos definidos para realizar el estudio fueron aplicados a trabajadores con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización objeto del estudio. El estudio fue realizado en los meses de mayo a julio del 2012 cumplimentando de esta manera la

sugerencia o recomendación de hacerlo habitualmente en la misma época o mes del año, lo que facilita la comparación de una manera más sencilla y clara.

En toda esta fase de la investigación se logró que la máxima dirección de la Aldea Universitaria objeto de estudio condujera el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en la institución con el concurso de la investigadora. Lo anterior facilitó el apoyo técnico, administrativo, político y financiero para la implementación del plan del clima organizacional, la realización del monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional, la evaluación preliminar de los resultados ofrecidos por el estudio.

### 3.2.3 Paso No. 3: Análisis de los resultados obtenidos

En esta fase se realizó el análisis de la aplicación de los instrumentos para la recopilación y análisis de la información obtenida. En este sentido los resultados obtenidos en la primera aplicación del instrumento fueron de conocimiento de la alta dirección institucional. A continuación se reflejan los resultados alcanzados: En la dimensión “**toma de decisiones**” se evaluaron cuatro indicadores. Lo anterior se muestra en el gráfico 3.2.



**Gráfico 3.2: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: toma de decisiones.** Fuente: Elaboración propia.

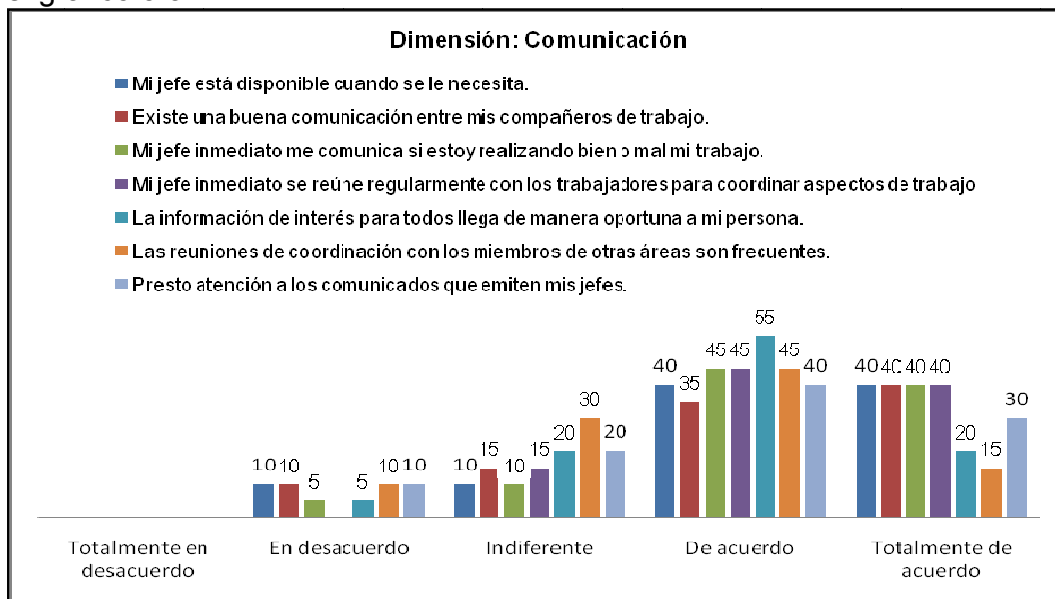
En el gráfico se observa que:

- El 10 % manifiesta estar en desacuerdo con que las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse, mientras que el 10 % se muestra indiferente en este sentido. Sin embargo, el 70 % plantea estar de acuerdo.
- Existen dificultades con la participación con iniciativas para la solución de problemas por parte de los trabajadores puesto que el 45 % opina desfavorablemente al respecto.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

- El 10 % manifiesta desacuerdo con la participación en la toma de decisiones y el 25 % es indiferente ante este proceso de dirección participativa. Sin embargo, más del 50 % expresa que si participa en la toma de decisiones.
- El 25 % expresa que existen problemas respecto a la obtención de información por parte del jefe inmediato antes de proceder a tomar decisiones.

En la dimensión “Comunicación” se evaluaron siete indicadores lo cual se muestra en el gráfico 3.3.



**Gráfico 3.3: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: comunicación.** Fuente: Elaboración propia.

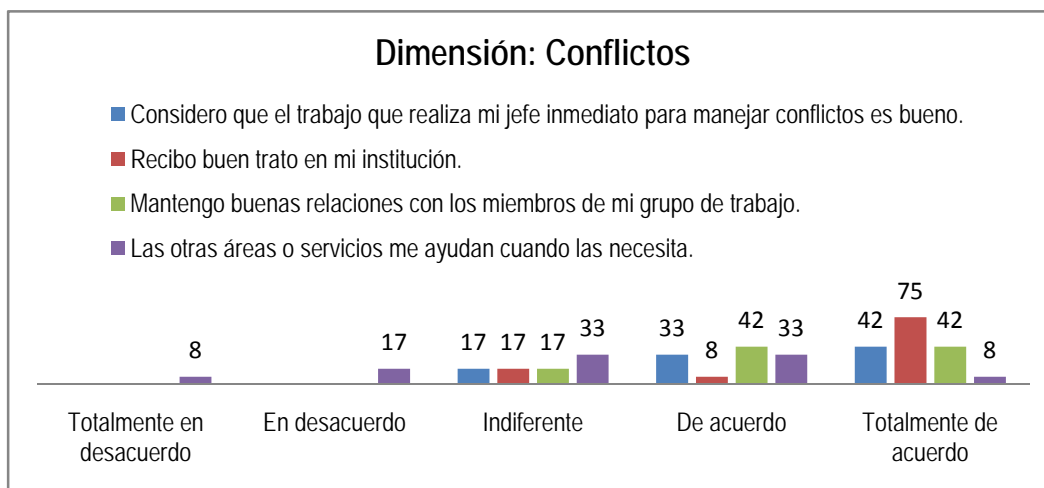
La información mostrada en el gráfico refleja dificultades relacionadas con:

- Disponibilidad del jefe cuando en verdad se necesita. El 10% expresa ser indiferente o estar en desacuerdo. No obstante, el 40 % expresa estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con este aspecto evaluado.
- El 35 % de la muestra manifiesta que no existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.
- Más del 80 % expresa que el jefe inmediato da retroalimentación a los trabajadores sobre el trabajo desarrollado, mientras que el 15 % no reconoce que esto suceda.
- El 15 % plantea indiferencia con respecto a la regularidad de reuniones del jefe inmediato con los trabajadores para coordinar aspectos del trabajo cotidiano. El 85 % opina de manera favorable.
- El 25 % expresa que la información de interés para todos no llega de manera oportuna a su persona.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

- El 40 % manifiesta que existen dificultades con la realización frecuente de reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas de trabajo lo que dificulta la realización eficaz y eficiente del trabajo.
- El 30 % no presta la atención debida a los comunicados que emiten sus efes.

En la dimensión “Conflictos” se evaluaron cuatro indicadores lo cual se muestra en el gráfico 3.4.



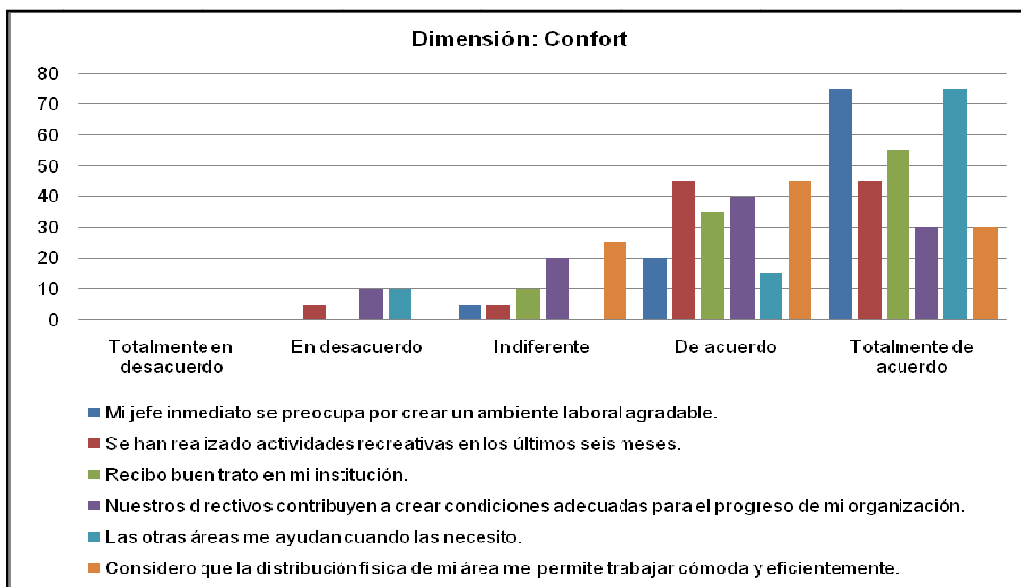
**Gráfico 3.4: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: conflictos.** Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes:

- El 10 % es indiferente hacia el mantenimiento de buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo.
- El 10 % opina que las otras áreas de trabajo o servicio no las ayudan cuando es necesario.
- El 10 % se expresa que no recibe buen trato en la institución.
- El 15 % se muestra indiferente hacia el trabajo que realiza su jefe inmediato para manejar conflictos.

En la dimensión “Confort” se evaluaron seis indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en el gráfico 3.5.



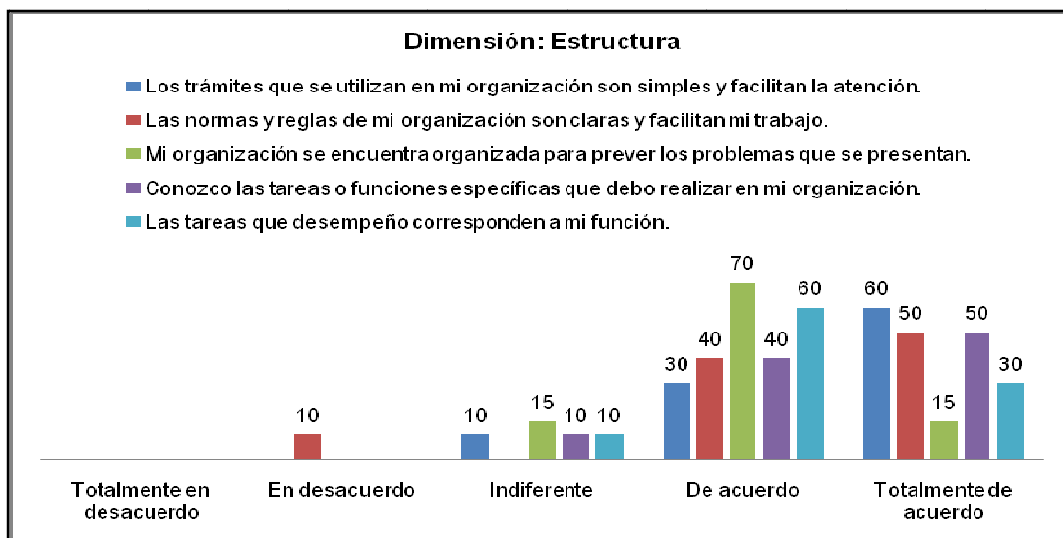


**Gráfico 3.5: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: confort.** Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información reflejada en el gráfico se observa la presencia de la siguiente situación:

- El 5 % se muestra en desacuerdo con respecto a las preocupaciones de su jefe inmediato por crear un ambiente laboral agradable. El 95 % opina de manera favorable.
- El 90 % plantea que se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses. Sin embargo, el 10 % expresa que esto no ha sucedido de esta manera.
- El 10 % se muestra indiferente para con el trato que recibe en su institución.
- El 30 % se muestra indiferente hacia la contribución de sus directivos para la creación de condiciones adecuadas para su progreso en la organización.
- El 10 % opina que las otras áreas de trabajo o servicio no las ayudan cuando es necesario.
- El 25 % considera que la distribución física de su área no permite trabajar cómoda y eficientemente, debido a la ubicación geográfica de la planta física que es muy calurosa por la ausencia de ventilación

En la dimensión “Estructura” se evaluaron cinco indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se expresan en el gráfico 3.6.



**Gráfico 3.6: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: estructura.** Fuente: Elaboración propia

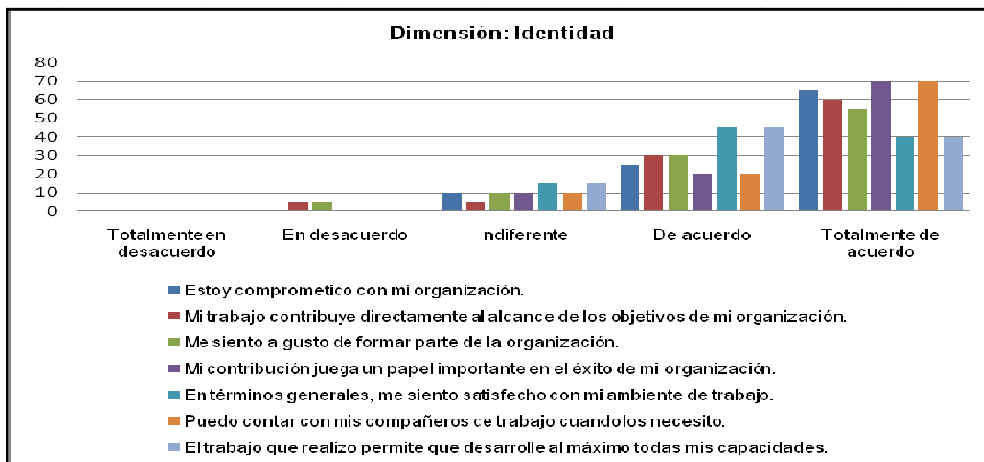
La información graficada permite concluir que:

- El 10 % es indiferente hacia los trámites que se utilizan en su organización reconociendo que no son simples y no facilitan la atención.
- El 10 % está en desacuerdo con que las normas y reglas de su organización sean claras y faciliten su trabajo.
- El 15 % es indiferente hacia la capacidad organizativa de la institución para prever los problemas que se presentan. El 85 % opina favorablemente.
- El 10 muestra indiferencia hacia el conocimiento de las tareas o funciones específicas que debe realizar en su organización.

En la dimensión “Identidad” se evaluaron siete indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico fueron los siguientes:

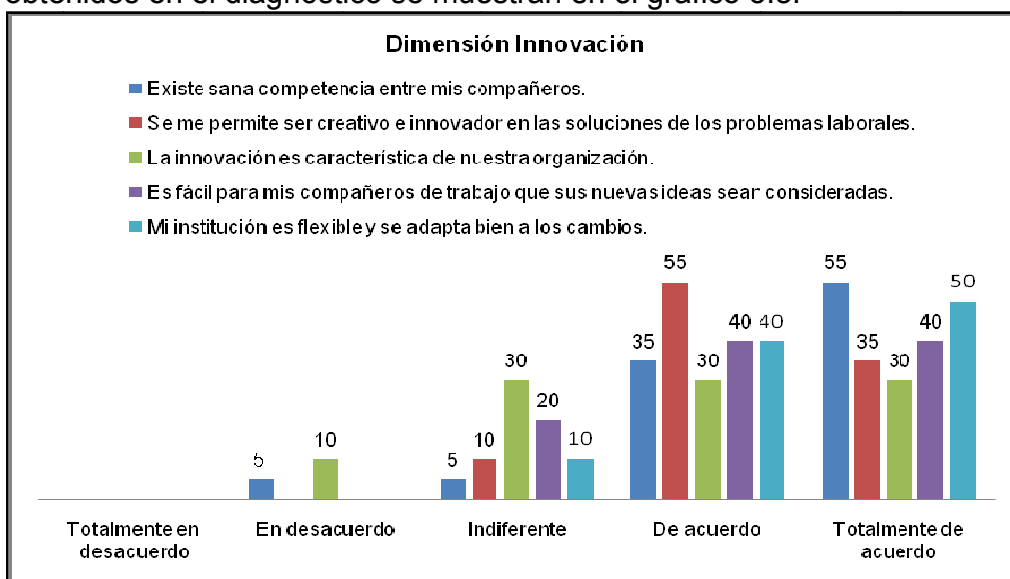
- El 10 % muestra indiferencia con respecto al compromiso para con su organización y el 10 % no reconoce la importancia de la contribución directa de su trabajo al alcance de los objetivos de su organización.
- El 15 % es indiferente con respecto a la pertenencia o no a su organización.
- El 15 % es indiferente hacia la satisfacción con su ambiente de trabajo.
- El 10 % opina que existen dificultades para contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.
- El 15 % expresa que el trabajo que realiza no permite desarrollar al máximo todas sus capacidades.

Lo anterior se muestra en el gráfico No. 3.7



**Gráfico 3.7: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: identidad.** Fuente: Elaboración propia

En la dimensión “Innovación” se evaluaron cinco indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en el gráfico 3.8.



**Gráfico 3.8: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: innovación.** Fuente: Elaboración propia.

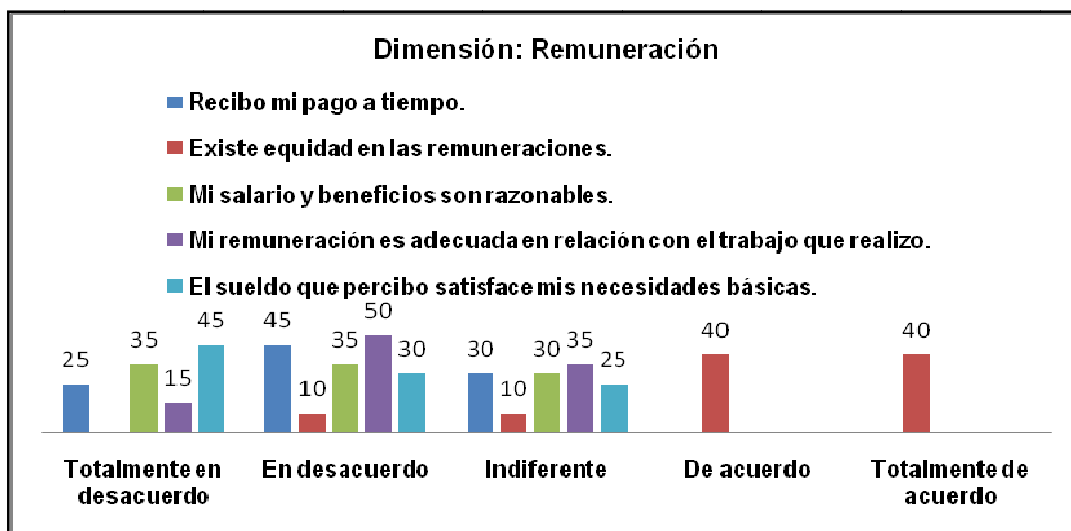
La información anteriormente graficada permite expresar que:

- El 10% reconoce que no existe sana competencia entre los compañeros de trabajo. El 90 % se expresa favorablemente al respecto.
- El 60 % manifiesta que se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales. Solo el 40 % opina lo contrario. Lo anterior permite afirmar que no se puede considerar que dicha organización se innovadora.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

- El 20 % muestra indiferencia hacia la consideración de sus ideas en la solución de los problemas de la institución.
- El 15 % manifiesta que la institución no es flexible para adaptarse a los cambios.

En la dimensión “Remuneración” se evaluaron cinco indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en el gráfico 3.9.



**Gráfico 3.9: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: remuneración.** Fuente: Elaboración propia.

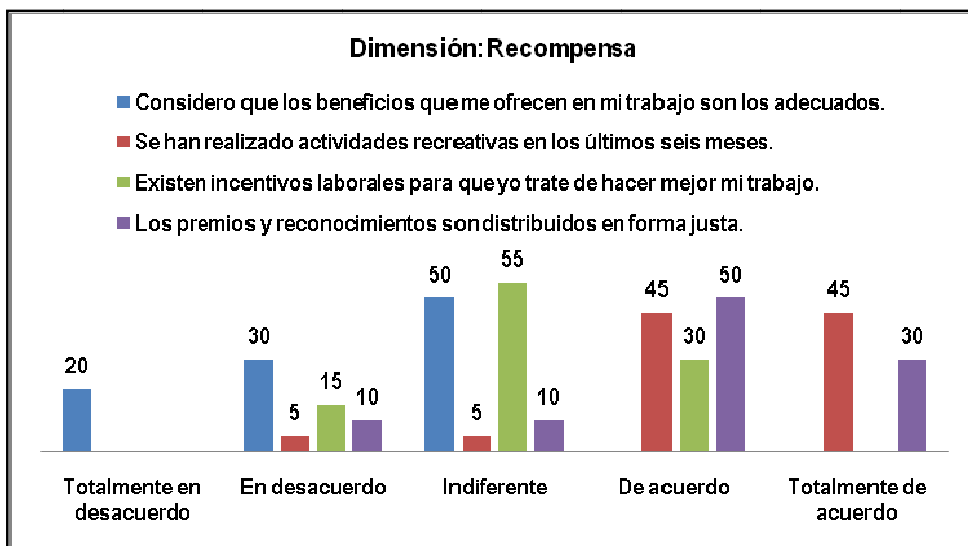
En el gráfico mostrado se observa la siguiente situación: el 100 % expresa que no recibe su pago en tiempo; el 20 % plantea que no existe equidad en las remuneraciones; el 100 % refiere que su salario y beneficios no son razonables; el 100 % opina que su remuneración no es adecuada en relación con el trabajo que realiza, así como el 100 % opina que el sueldo que percibe no satisface sus necesidades básicas.

En la dimensión “Recompensa” se evaluaron cuatro indicadores y los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 100 % considera que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.
- Solo el 10 % opina que no se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.
- El 70 % expresa que no existen incentivos laborales para que los trabajadores traten de hacer mejor su trabajo.

- El 80 % manifiesta que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

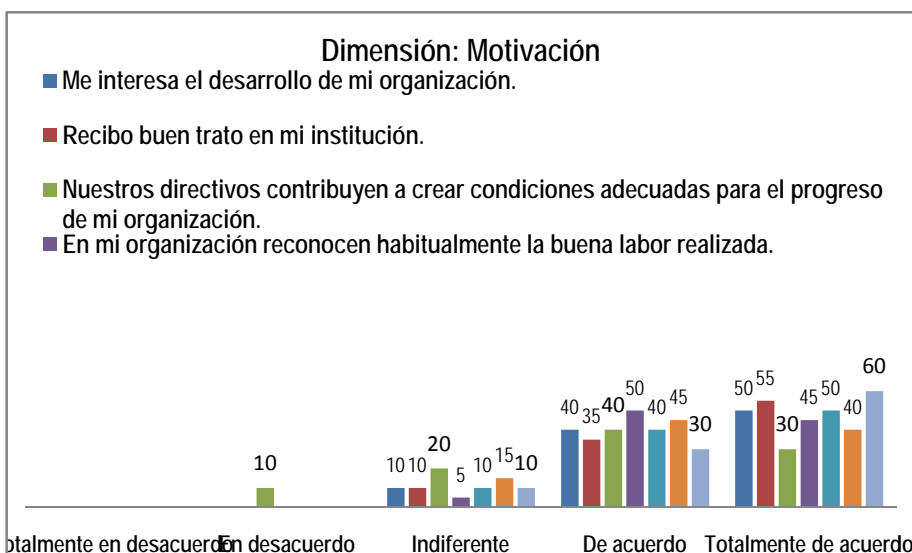
Todo lo anterior se muestra en el gráfico 3.10.



**Gráfico 3.10: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: recompensa.** Fuente: Elaboración propia

La información graficada permite afirmar que en la Aldea Che Guevara esta presente la siguiente situación:

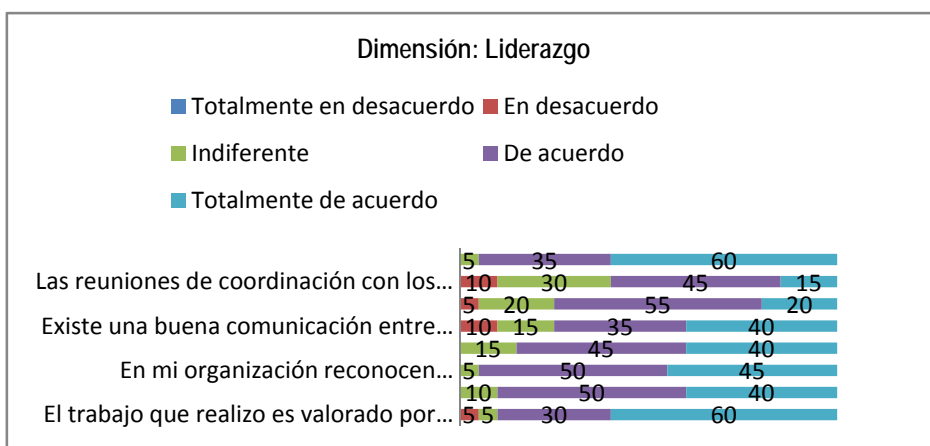
En la dimensión “Motivación” se evaluaron siete indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en el gráfico 3.11.



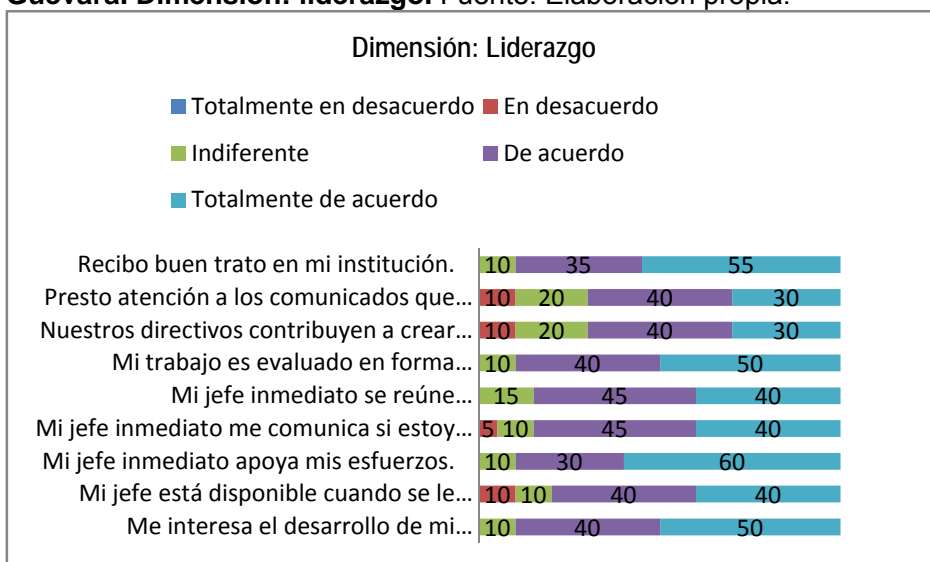
**Gráfico 3.11: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: motivación.** Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información mostrada en el gráfico anterior se puede afirmar que a pesar de que todos los indicadores han sido evaluados de manera satisfactoria, aun existe personal que muestra indiferencia hacia el desarrollo de la organización, que expresa no recibir un buen trato en la institución, que los directivos no contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización, que no se evalúa de manera adecuada el trabajo realizado, etc.

En la dimensión “Liderazgo” se evaluaron 17 indicadores y los resultados obtenidos en el diagnóstico se muestran en los gráficos 3.12.1 y 3.12.2



**Gráfico 3.12.1: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: liderazgo.** Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 3.12.2: Resultados del diagnóstico sobre clima organizacional en la Aldea Che Guevara. Dimensión: liderazgo.** Fuente: Elaboración propia.

De la información reflejada anteriormente se puede concluir que:

- El 20 % expresa que su jefe no está disponible cuando se le necesita.
- El 25 % opina que no existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.

### Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

- El 5 % se muestra indiferente hacia los esfuerzos de los jefes por encaminar la organización hacia el logro de sus objetivos.
- El 10 % muestra indiferencia hacia el desarrollo de la organización.
- El 15 % expresa que el jefe inmediato no da retroalimentación adecuada sobre el desempeño en el trabajo de los subordinados.
- El 15 % es indiferente hacia la labor de coordinación del trabajo a realizar por parte del jefe inmediato.
- El 10 % no muestra criterios sobre el buen trato que recibe en la institución.
- El 30 % muestra insatisfacción hacia la labor de los directivos para crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.
- El 25 % opina que la información de interés para todos no llega de manera oportuna a mi persona.
- El 40 % manifiesta la existencia de dificultades para realizar reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas de trabajo.
- El 30 % no muestra atención correcta a los comunicados que emiten los jefes.
- El 10 % opina que su trabajo no es evaluado de manera correcta.
- El 10 % es indiferente ante el apoyo que recibe de su jefe inmediato.

#### **3.2.4 Paso No. 4: Implementación y control del plan de mejoras del clima organizacional.**

Luego de realizar esta fase del procedimiento se procedió a la formulación o establecimiento del establecimiento del plan de mejoras a partir de las debilidades o insuficiencias detectadas en cada una de las dimensiones estudiadas. (Ver tabla 3.1)

**Tabla 3.1: Plan de mejora del clima organizacional para contribuir a mejorar el desempeño laboral.**

| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                          | <b>Participa</b>        | <b>Fecha de cumplimiento</b> |
|---|---|-------------------------|------------------------------|
| Desarrollar espacios de debate y cursos sobre la base reglamentaria que norma el funcionamiento de las Aldeas Universitarias. | Coordinador de Programa Formación Jurídica. | Docentes colaboradores. | Septiembre 2012              |

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

|   |  |  |                           |
|---|--|--|---------------------------|
| Desarrollar proceso de selección del personal atendiendo a las habilidades y destrezas a desarrollar por un docente comprometido y revolucionario.  | Coordinador.                                 | Jefe de PNF  | Permanente                |
| Definir plan de desarrollo individual con metas retadoras que permitan incentivar la excelencia en el trabajo.  | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas | Docentes colaboradores   | Permanente                |
| Distribuir objetivos, funciones y tareas según el profesiograma de cada puesto de trabajo existente en la organización.   | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas | Docentes colaboradores   | Septiembre – octubre 2012 |
| Realizar estudios sobre motivación para evaluar las insatisfacciones de docentes colaboradores y estudiantes para la búsqueda inmediata de las soluciones.                                  | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas | Docentes colaboradores y estudiantes.                              | Permanente                |
| Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular al claustro de docentes, enfatizando en los más destacados por sus méritos alcanzados. | Coordinador (a)                              | Coordinadores de Programas<br>Docentes colaboradores y estudiantes | Permanente                |



**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

| <b>Acciones</b>  | <b>Responsable</b>  | <b>Participa</b>   | <b>Fecha de cumplimiento</b> |
|--|---|--|------------------------------|
| Efectuar encuentros o reuniones trimestrales para efectuar el análisis del cumplimiento de los objetivos trazados en los procesos sustantivos que se desarrollan en la Aldea. (incluye a todo el personal de la Aldea )      | Coordinador (a)   | Coordinadores de Programas<br>Docentes<br>colaboradores y<br>estudiantes | Trimestral.                  |
| Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales: altas, bajas y sus causas.   | Coordinador (a)<br>y Coordinadores<br>de Programas              | Docentes<br>colaboradores y<br>estudiantes                               | Bimensual                    |
| Realizar actividades recreativas y celebrar cumpleaños colectivos, día de la madres.   | Coordinadores<br>de Programas                                   | Docentes<br>colaboradores y<br>estudiantes                               | Permanente                   |
| Realizar encuentros donde se propicie la coordinación del trabajo con miembros de diferentes áreas de la aldea.  | Coordinadores<br>de Programas                                   | Docentes<br>colaboradores  | Mensual                      |
| Realizar trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos a través de los proyectos de los diferentes saberes; así como mejorar paulatinamente la climatización de locales de trabajo. | Coordinador de<br>programa<br>Gestión<br>ambiental              | Docentes<br>colaboradores y<br>estudiantes                               | Sept – Dic 2012              |
| Elaborar y difundir publicaciones que divulguen las principales noticias y resultados de estudiantes, acompañados con sus tutor en la aldea.   | Coordinador de<br>Programa de<br>Formación de<br>Gestión Social | Docentes<br>colaboradores y<br>estudiantes                               | Mensual                      |

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                            | <b>Participa</b>  | <b>Fecha de cumplimiento</b> |
|---|---|---|------------------------------|
| Mantener retroalimentación constante entre directivos y trabajadores mediante gestión itinerante.   | Coordinador (a)                               | Coordinadores de Programas y docentes.                            | Permanente                   |
| Desarrollar talleres y seminarios para docentes con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio organizacional.  | Coordinador (a)                               | Coordinadores de Programas y Docentes colaboradores.              | Semestral.                   |
| Aplicar encuestas de satisfacción sobre el trabajo que se realiza en la aldea.  | Coordinadores de Programas                    | Docentes colaboradores y estudiantes                              | Permanente                   |
| Desarrollar sesiones de trabajo, mediante técnicas participativas, para la búsqueda de soluciones conjuntas a las problemáticas que afectan el buen funcionamiento de la aldea universitaria. | Coordinador (a)                               | Coordinadores de Programas y Docentes colaboradores y estudiantes | Mensual                      |
| Realizar discusiones grupales de forma interactiva, con presentación de trabajos investigativos, que incluya el análisis del clima organizacional en la aldea universitaria.                  | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas  | Docentes colaboradores y estudiantes                              | Semestral                    |
| Favorecer la implicación del personal en la distribución física de su área.   | Coord. de Prog. Gestión Ambiental             | Docentes y trabajadores.  | Permanente                   |
| Realizar encuentros con estudiantes donde se reconozca el buen desempeño laboral de los docentes.   | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas. | Docentes y trabajadores   | Trimestral.                  |

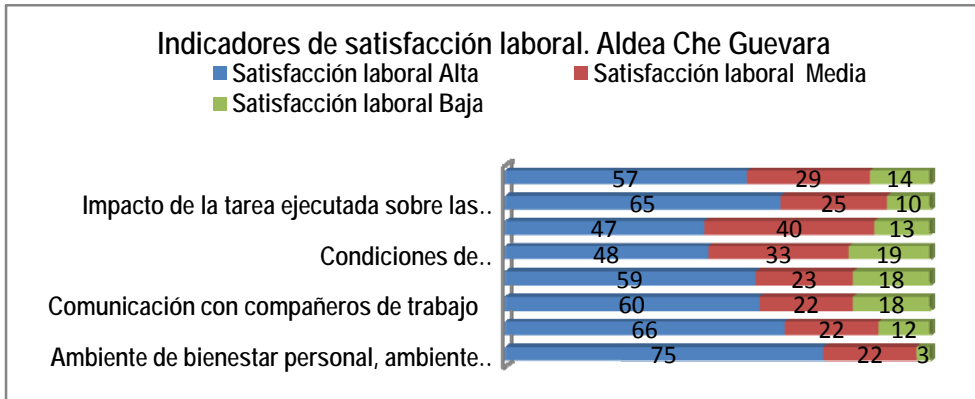
| Acciones   | Responsable   | Participa  | Fecha de cumplimiento |
|--|---|--|-----------------------|
| Capacitar a los docentes colaboradores de la Aldea en planificación y organización del tiempo de trabajo y componentes del trabajo metodológico y de investigación científica. | Coordinador (a)                                     | Coordinadores de Programas, Docentes colaboradores | Bimensual.            |
| Ejecutar tareas de alto impacto socio-económico y cultural a través de estudiantes y profesores.   | Coordinador (a) y Coord. de Programa Gestión Social | Docentes colaboradores y estudiantes               | Permanente            |
| Mantener correctamente informado a todo el colectivo de la Aldea (estudiantes y docentes colaboradores) para evitar rumores e incertidumbre.                                   | Coordinador (a) y Coordinadores de Programas        | Docentes colaboradores y estudiantes               | Permanente            |

**Fuente: Elaboración propia.**

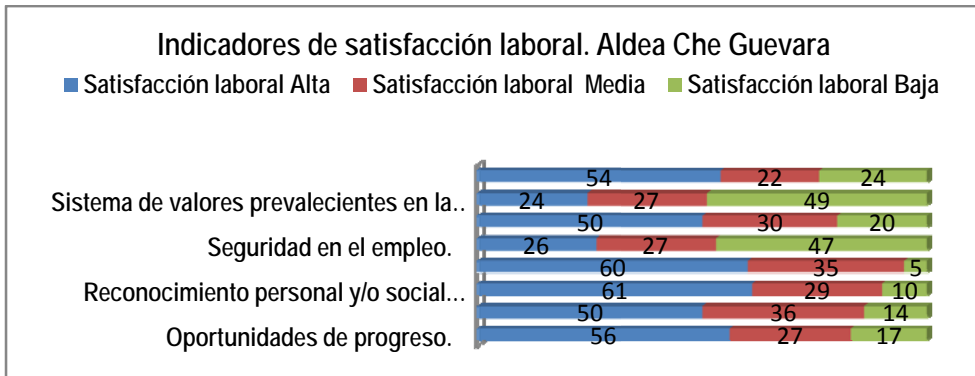
### **3.2.5 Evaluación del impacto del mejoramiento del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en la Aldea “Che Guevara”, municipio Bermúdez, Estado Sucre.**

Ya se ha definido anteriormente que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con las actitudes del trabajador hacia su propio trabajo, en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. En la presente investigación se aplicó un instrumento para valorar el impacto del plan de acción establecido para superar las dificultades detectadas en el diagnóstico del clima organizacional en el proceso de satisfacción laboral de los docentes en la Aldea Che Guevara. (Ver anexo No. 2).

Los resultados de su aplicación se muestran en los gráficos 3.13.1 y 3.1.2.



**Gráfico 3.131: Resultados del diagnóstico de satisfacción laboral en la Aldea Che Guevara.** Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico 3.13.2: Resultados del diagnóstico de satisfacción laboral en la Aldea Che Guevara.** Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información graficada se puede inferir que la comunidad de la Aldea Chue Guevara aún muestra insatisfacción laboral con los siguientes aspectos de su ambiente laboral:

- Sistema de valores prevalecientes en la institución (Inexistencia de conflictos entre intereses personales y organizacionales). (49 % )
- Seguridad en el empleo. (47 %)
- Variedad de habilidades y talentos para realizar el trabajo. (24 %)
- Sistema de supervisión. (20 %)
- Condiciones de limpieza, organización, orden, disciplina. (19 %)
- Comunicación con jefe inmediato y comunicación con compañeros de trabajo (18 % respectivamente)
- Oportunidades de progreso. (17%)

De manera general la mayoría de los indicadores analizados inciden de manera favorable en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Aldea Universitaria objeto del presente estudio. Sin embargo es importante significar la importancia de algunos de ellos, tales como: ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar (75 %); apoyo que brindan los compañeros. (66 %); impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo. (65 %); reconocimiento personal y/o social. (Información clara y directa acerca de la efectividad de nuestra actuación. (61 %) y comunicación con compañeros de trabajo (60 %) La incidencia de algunos de estos resultados se muestran de manera gráfica en el anexo No. 3.

### **3.3 Conclusiones del capítulo**

1. La satisfacción laboral es la expresión de una necesidad, aspiraciones que pueden ser o no satisfechas. En la medida que la motivación actúe, a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia la satisfacción laboral. Muestra de ello es el comportamiento favorable de indicadores como: ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, apoyo que brindan los compañeros, impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo, reconocimiento personal y/o social, (información clara y directa acerca de la efectividad de nuestra actuación) y comunicación con compañeros de trabajo.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

2. Luego de realizado el diagnóstico del clima organizacional, elaborado el plan de medidas orientado a la mejora de los indicadores donde se manifestaron dificultades y valorado las variables que inciden negativamente en la satisfacción laboral resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación. Para ello será necesario realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.
3. En la Aldea Che Guevara existen dificultades relacionadas con el sistema de valores prevalecientes en la institución; la seguridad en el empleo; la variedad de habilidades y talentos para realizar el trabajo; el sistema de supervisión. En menor medida con las condiciones de limpieza, organización, orden, disciplina, la comunicación con jefe inmediato y comunicación con compañeros de trabajo, así como con las oportunidades de progreso.

### **Conclusiones generales**

Una vez concluido el proceso investigativo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. A través de la confección del marco teórico de la presente investigación se corrobora que el clima organizacional constituye una percepción individual de una institución y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Los estudios del clima organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de las extensiones que la componen. Además, la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos y puede considerarse que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico–organizativas que se adopten e implementen. Por último, la satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.
2. El diseño del procedimiento para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas debe partir del análisis de las intenciones y orientaciones de la dirección institucional para el diagnóstico y evaluación de las diferentes dimensiones e indicadores del clima organizacional y su correspondencia con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Misión Sucre. Además propone la elaboración de una plan de acciones orientado a la solución de las dificultades

detectadas en las dimensiones del clima organizacional en la organización objeto de estudio, para de esta forma influir en el cambio de actitudes con respecto a diversos factores del ambiente laboral que propicie la satisfacción laboral de los docentes colaboradores y una mayor calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. En el mismo se tiene en cuenta el enfoque basado en procesos, el enfoque a las partes interesadas y la mejora continua de la gestión institucional.

3. La implementación del procedimiento en la Aldea Che Guevara permitió determinar los indicadores del clima organizacional que están afectados en el contexto de dicha aldea universitaria, así como los factores de la satisfacción laboral que tienen una repercusión negativa sobre el funcionamiento de la institución y el comportamiento de su fuerza laboral. en el contexto de estudio. De esta forma se propuso un plan de acciones orientado a lograr la mejora continua en el proceso de gestión institucional, y por ende de las dimensiones del clima organizacional que de manera más negativa están influyendo en la satisfacción laboral.
4. Una vez realizado el estudio se puede inferir que existe una tendencia a la mejora continua de la gestión y de la satisfacción laboral, sustentado en que los docentes colaboradores y triunfadores reconocen la existencia de un ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar; apoyo que brindan los compañeros; impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo; reconocimiento personal y/o social. (Información clara y directa acerca de la efectividad de nuestra actuación, así como una mejor proceso de comunicación con compañeros de trabajo. También existe un mayor reconocimiento y entendimiento de los objetivos del Proyecto Misión Sucre.

### **Recomendaciones**

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la organización objeto de estudio como a otros investigadores.

1. Las características del clima laboral detectado en la institución estudiada son una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la Aldea Universitaria y



su elemento humano. En tal sentido se debe proyectar un conjunto de acciones dirigidas a lograr mayor seguridad en el empleo; determinar de mejor manera el perfil del puesto de trabajo para establecer con claridad la variedad de habilidades y talentos necesarios para realizar el trabajo; mejorar el sistema de supervisión (control y evaluación del desarrollo, ejecución e impacto de las políticas académicas dirigidas a fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social en educación superior), las condiciones de limpieza, organización, orden, disciplina; la comunicación con jefe inmediato y comunicación con compañeros de trabajo, así como con las oportunidades de progreso dentro del Proyecto Misión Sucre, factores todos que influyen sustancialmente sobre la satisfacción laboral y la calidad de los procesos de la Aldea Che Guevara.

2. Es por ello que adquiere significación la difusión de políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de mejorar el proceso de planificación, reclutamiento y selección del personal idóneo para trabajar en el perfeccionamiento de la educación superior y lograr su mejora continua.

## Bibliografía

1. Aguado R. (2005). **Clima organizacional: un acercamiento a su identificación.** Disponible en: [www.avantel.net/~rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)
2. Aguilar, M. (2003). **Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional.** México. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm>
3. Aledo M (2004). **Factores que inciden en el clima laboral.** [www.gerenteweb.com](http://www.gerenteweb.com)
4. Alvarado, L. (2004). **Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
5. Arévalo, J. (2000). **Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.** Venezuela. Disponible en: [www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm](http://www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm). Accedido 25 de abril 2011.
6. Aspuru, A. (2004). **Estudio del clima laboral en la fuerza de ventas, caso: Institución bancaria del sector privado.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
7. Atalaya Pisco, María Clotilde (1999). **Satisfacción laboral y productividad.** Revista de Psicología. Año III, Nº.5 septiembre, 1999. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm). Accedido 7 de marzo de 2010.
8. Balam J. y Velásquez R. (2003). **Clima organizacional.** Disponible en: [www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml)
9. Beer, M. et al. (1989). **Gestión de los recursos humanos,** Ed. Ministerio del Trabajo, España.
10. Brunet, L (1992). **El clima de trabajo en las organizaciones,** Ed. Trillas, México.
11. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). **Clima organizacional.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

12. Casasola, A. (2005). **Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica**. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
13. Castro, L. (2004). **Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación**. Disponible en: [www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm](http://www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm)
14. Centeno, D. (1999). **La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
15. Chiavenato, I (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. Ed. McGraw- Hill; México.
16. Chiavenato, I. (2001). **Administración de recursos humanos**. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
17. Chuy, E. (2003). **Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
18. Cuesta, A (2001). **Organización del trabajo y psicología social**. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
19. Davis K., Newstrom J. (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
20. Davis, K; Werther, W.B (1995). **Administración de personal y recursos humanos**. Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México.
21. Dessler G. (2001). **Administración de personal**. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.
22. Díaz, M. (2004). **¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>. Accedido 23 de junio 2012.
23. Díaz, M. (2004). **Modelo de cuestionario de medición de clima laboral**. Ver en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>. Accedido 24 de junio 2012.
24. Díaz, M. (2005). **Factores que inciden en el clima laboral**. Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>. Accedido 18 de abril 2011.

25. Dos Consultores S.A. de C.V. (2005). **Clima Organizacional**. México. (En red)  
Disponible en: [http://www.dosconsultores.com/esquema\\_clima.php](http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php)
26. Duran, M. (2005) Periódico virtual de gerencia. Artículo: **Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas**.  
Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos/corg/mejoresempresas.html>  
Accedido 12 de julio 2012.
27. Escat, R. (1998). **Clima organizacional**. (En red) Disponible en:  
<http://www.gerenteweb.com/documentos/rh/co98.php> Accedido 12 de julio 2012.
28. Estrada, M. (2004). **Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
29. García, S; Dolan, S (1997). **La dirección por valores**. Ed. McGraw-Hill; España.
30. Gasalla, J. (2002) **La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo**. España: Ediciones Pirámide.
31. Goncálves, A. (1997). **Dimensiones del clima organizacional**. (En Red)  
Disponible en: [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm) Accedido 15 de julio 2012.
32. Granell, H (1997). **Éxito gerencial y cultura**. Ed. IESA; Caracas.
33. Grupo Hay (2004). **Instrumento de medición de clima organizacional**. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com>. Accedido 22 de julio 2012.
34. Grupo Hay (2004). **Instrumento de medición de clima organizacional**. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com> Accedido 24 de junio 2012.
35. Guillén Atencio, N (2013). **La satisfacción laboral, relación con el comportamiento organizacional**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral.shtml>. Consultado 14 de noviembre 2012.
36. Hernández, M. (2003). **Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana**. Perú. (En red) Disponible en:

- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php> Accedido el 7 de julio 2012.
37. Herrera, E. (2005). **Factores que afectan el clima organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica**. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
38. Kolb, D. (1992). **Psicología de las organizaciones**. Prentice Hall S.A., México D.F.
39. López V. (1994). **Las dimensiones esenciales de la motivación**. Revista UPIICSA, México.
40. Lozano, C. (2002). **Revista Web Copamex. Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto?**. Disponible en: [www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm](http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm) Accedido el 7 de julio 2012.
41. Maisch, E. (2004). **Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional**. Venezuela. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm> Accedido 5 de mayo de 2012.
42. Márquez Pérez, Mónica (2010). **Satisfacción laboral**. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlabora/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlabora/). Accedido 8 de marzo de 2010.
43. Martínez L. (1997). **Clima organizacional**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> Accedido 11 de marzo de 2011.
44. Molina, C. (2002). **¡Mejora tu calidad profesional!** México: Limusa Noriega Editores.
45. Mondy y Noé L. (1997). **Administración de recursos humanos**. México: Prentice-Hall.
46. Newstrom, J. y Davis, K., (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw Hill.

47. Nieves, M. (1996). **El desempeño del docente en la universidad autónoma de Venezuela.** Venezuela. Disponible: <http://www.monografias.com/trabaj3/clima-univenezuela.html> Accedido 16 de septiembre de 2010.
48. Palma, S. (2000). **Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.** Perú. Disponible en: [http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima\\_lab\\_en\\_universidades.php](http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php) Accedido 17 de julio de 2011.
49. Palomino R. (2001). **Ser humano y trabajo: clima organizacional.** Disponible en: [www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm). Accedido 8 de agosto de 2012.
50. Pérez D. (2005). **Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia.** Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, Colombia.
51. Riera, M. (2003). **El clima organizacional y su relación con el contrato psicológico.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
52. Robbins, S. (2000). **Comportamiento organizacional: teoría y práctica.** 7ma Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
53. Rodas, M. (2004). **Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción. Caso: Alimentos Ideal S.A. (IDEALSA) ubicada en el departamento de Escuintla.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
54. Schultz, D. (1991). **Psicología industrial.** México: McGraw-Hill.
55. Spector, P. (2002). **Psicología industrial y organizacional.** México: Manual Moderno.
56. Stevenson, N. (2000). **La motivación del personal de su empresa.** España: Prentice Hall.
57. Valdez, A. (2004). **Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada evaluados en el año 2000 y 2003.** Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
58. Werther W. (1997). **Administración de personal y recursos humanos.** México: McGraw-Hill.

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

59. Zepeda, F. (1999). **Psicología organizacional**. México: Addison Wesley Longman, de Pearson

**Anexo No. 1: Cuestionario para la evaluación del clima organizacional.**

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la evaluación del clima organizacional en la Aldea Universitaria. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización. Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

1. El cuestionario es anónimo y confidencial.
2. Es importante responder de manera franca y honesta
3. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
4. Llenar el cuestionario con bolígrafo
5. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
6. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
7. Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
8. La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.
9. En sus respuestas Ud. deberá reflejar sus criterios a partir de la siguiente nomenclatura:
  - **TED** Totalmente en desacuerdo.
  - **ED** En desacuerdo.
  - **NDNED** Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
  - **DA** De acuerdo.
  - **TDA** Totalmente de acuerdo

***Muchas gracias por su muy apreciada colaboración.***

| Items  | TED | ED | NDNED | DA | TDA |
|--|-----|----|-------|----|-----|
| Mi jefe está disponible cuando se le necesita.   |     |    |       |    |     |
| Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.     |     |    |       |    |     |
| Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse                              |     |    |       |    |     |
| Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno. |     |    |       |    |     |
| Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.                           |     |    |       |    |     |
| Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.               |     |    |       |    |     |
| Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.                   |     |    |       |    |     |
| Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.                |     |    |       |    |     |
| Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.        |     |    |       |    |     |
| Me interesa el desarrollo de mi organización.  |     |    |       |    |     |
| Estoy comprometido con mi organización.  |     |    |       |    |     |



**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo                                |  |  |  |  |  |
| Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.                     |  |  |  |  |  |
| Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo        |  |  |  |  |  |
| Existe sana competencia entre mis compañeros   |  |  |  |  |  |
| Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados                            |  |  |  |  |  |
| Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses                                     |  |  |  |  |  |
| Recibo mi pago a tiempo.   |  |  |  |  |  |
| La limpieza de los ambientes es adecuada.  |  |  |  |  |  |
| Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.                              |  |  |  |  |  |
| Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.                                    |  |  |  |  |  |
| Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.                   |  |  |  |  |  |
| Me siento a gusto de formar parte de la organización.  |  |  |  |  |  |
| Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.                    |  |  |  |  |  |
| Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.                       |  |  |  |  |  |
| Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.                       |  |  |  |  |  |
| Recibo buen trato en mi institución.   |  |  |  |  |  |
| Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.     |  |  |  |  |  |
| En mi organización participo en la toma de decisiones.   |  |  |  |  |  |
| Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.                              |  |  |  |  |  |
| La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.                            |  |  |  |  |  |
| Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.                          |  |  |  |  |  |
| Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.  |  |  |  |  |  |
| En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros. |  |  |  |  |  |
| En mi organización reconocen habitualmente la buena labor realizada.                                   |  |  |  |  |  |
| Existe equidad en las remuneraciones.  |  |  |  |  |  |
| Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.  |  |  |  |  |  |
| Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.   |  |  |  |  |  |
| Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.   |  |  |  |  |  |
| En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.                                |  |  |  |  |  |
| Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los  |  |  |  |  |  |

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| necesito.  |  |  |  |  |  |
| La innovación es característica de nuestra organización.                                     |  |  |  |  |  |
| Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.                  |  |  |  |  |  |
| Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.   |  |  |  |  |  |
| El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.               |  |  |  |  |  |
| Las tareas que desempeño corresponden a mi función.  |  |  |  |  |  |
| El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.                                    |  |  |  |  |  |
| Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.              |  |  |  |  |  |
| Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente. |  |  |  |  |  |
| Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.                                   |  |  |  |  |  |
| Mi salario y beneficios son razonables.  |  |  |  |  |  |
| Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.                          |  |  |  |  |  |
| El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.                                     |  |  |  |  |  |

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

**Anexo No. 2: Cuestionario para la evaluación de la satisfacción laboral de docentes colaboradores.**

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar evaluación del desempeño laboral de los docentes en la Aldea Universitaria. Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización. Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

10. El cuestionario es anónimo y confidencial.
11. Es importante responder de manera franca y honesta
12. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
13. Llenar el cuestionario con bolígrafo
14. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
15. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
16. Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
17. En sus respuestas Ud. deberá reflejar sus criterios a partir de la siguiente nomenclatura:

**A: Alta    M: Media    B: Baja**

***Muchas gracias por su muy apreciada colaboración.***

| <b>Items.</b>  | <b>A</b> | <b>M</b> | <b>B</b> |
|--|----------|----------|----------|
| 17. Satisfacción con la tarea que realizo, con el contenido del trabajo en si.   |          |          |          |
| 18. Nivel de realización e involucramiento personal en el trabajo.   |          |          |          |
| 19. Ambiente de bienestar personal, ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar.   |          |          |          |
| 20. Sistema de valores prevalecientes en la institución (Inexistencia de conflictos entre intereses personales y organizacionales) |          |          |          |
| 21. Sistema de supervisión.  |          |          |          |
| 22. Apoyo que brindan los compañeros.  |          |          |          |
| 23. Variedad de habilidades y talentos para realizar el trabajo.   |          |          |          |
| 24. Posibilidad de ejecutar tareas desde el principio hasta el final con un resultado visible.                                     |          |          |          |
| 25. Impacto de la tarea ejecutada sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo.      |          |          |          |
| 26. Grado de autonomía para realizar el trabajo.   |          |          |          |
| 27. Seguridad en el empleo.  |          |          |          |
| 28. Oportunidades de progreso.   |          |          |          |
| 29. Reconocimiento personal y/o social. (Información clara y directa acerca de la efectividad de nuestra actuación.)               |          |          |          |
| 30. Comunicación con jefe inmediato  |          |          |          |
| 31. Comunicación con compañeros de trabajo   |          |          |          |
| 32. Condiciones de limpieza, organización, orden, disciplina.  |          |          |          |

**Tesis en opción al título de Máster en Dirección.**

### **Anexo No.3: Impactos de la gestión del clima organizacional**

Intercambio de facilitadores y triunfadores con Gobernador del Estado.



Encuentro ideológico con triunfadores en la Plaza Bolívar.



Participación en jornadas de saneamiento y gestión ambiental en la comunidad.

