

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS – MATURÍN



ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONTRALORÍA
DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA, PUNTA DE MATA, ESTADO
MONAGAS

Asesor:
Prof. Omaira García

Autores:
Ruth Biondi
Rebeca Biondi

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, Febrero de 2006

**ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONTRALORÍA
DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA, PUNTA DE MATA, ESTADO
MONAGAS 2004**

Autores:

Ruth Biondi

Rebeca Biondi

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

Aprobado por:

**Lcda. Omaira García
Asesor Académico**

**Lcda. Miralia Guillen
Jurado**

**Lcda. Damelis Pico
Jurado**

Maturín, Febrero de 2005

DEDICATORIA

A mi gran **Dios**, quien me ha dado la vida, me ha llenado de paz, aliento, fuerza y voluntad, para salir adelante y no desmayar en mis metas, a él le dedicó éste triunfo.

A mi bella **Hija, Katherine Adasa**, que con su ternura, amor y picardía ha sido mi aliento, para seguir siempre adelante con mis metas. ¡A ti hija preciosa, dedico este triunfo!.

A mi **Madre Ruth de Biondi**, quien es la persona más hermosa y noble de corazón, quien siempre ha estado a mi lado con todo su cariño, amor y ternura. ¡A ti madre, te dedico éste triunfo!.

A mi **Padre Miguel Biondi**, quien ha sido mi guía, que siempre ha estado en los momentos difíciles, me ha protegido y querido, sus consejos me han dado fuerza para seguir adelante en mi vida personal, Te dedico esta tesis. **¡Gracias Papá!**.

A mi **Esposo Nico**, que durante el trayecto de nuestro matrimonio y en mi carrera me ha dado todo el apoyo cuando más lo he necesitado. ¡A ti mi amor, dedico esta tesis!. **¡Gracias amor!**

A **María Méndez**, que ha dedicado gran parte de su vida a cuidarme, protegerme y darme el aliento necesario, en los momentos en que me he sentido triste y decaída. A ti María, que has sido de gran bendición en mi vida, dedico esta tesis. ¡Mil gracias, te quiero!.

A **Tía Drucila**, quien es una persona con gran fuerza espiritual, mucho amor y constancia y siempre con sus consejos y ejemplo de vida, me ha dado ánimo para no decaer. ¡Gracias, te quiero!.

A mis bellos **Hermanos: Raquel, Miguel, José y Ruth**, al igual que ha mis hermosos sobrinos: **Gabrielito, Betzabeth, Isaac, Miguel y Valentina**, quienes con su ternura e inocencia me han servido de aliento en muchos momentos de mi vida. ¡Los quiero mucho!.

A mi **Abuelita Tomasa y mi Abuelo Pepe**, quien es ya no están entre nosotros, pero que fueron de gran enseñanza y ejemplo, les dedico también este triunfo.

A mi **Abuelita Bertha**, quien con su cariño y ternura siempre esta pendiente de mí.

Rebeca

DEDICATORIA

Al guiador de mi camino, por brindarme la oportunidad de vida para seguir adelante, a ti **Dios**, te dedico uno de mis primeros triunfos en mi vida profesional.

A mi **Madre Ruth de Biondi**, por ser una persona tan maravillosa y con su paciencia, humildad, cariño, me ha dado una gran enseñanza de vida, que me llena de fuerza para seguir adelante siempre, para ti madrecita linda, que eres lo más valioso que tengo, te dedico mi tesis. **¡Te quiero mucho!**

A mi **Padre, Miguel Biondi**, un ser que considero muy importante en mi vida, por ser ejemplo, de lucha constante, por su apoyo y dedicación que aunado a la gran confianza que ha puesto en mi persona, quien me ha enseñado valores y principios que han sido herramientas valiosas en el transcurrir de mi vida. ¡Este triunfo es para ti Padre!. **¡Te quiero mucho!**

A **María Méndez**, mi segunda madre, yo soy de las pocas personas afortunadas a la cual Dios me dio la bendición de tener dos madres, no me concebiste pero siempre ha estado junto a mi Madre, apoyándola en todo momento para luego estar pendiente de mí, para ti este triunfo, por tú devoción y dedicación, conmigo en todos los años de mi vida. **¡Te quiero mucho!**

A mi **Tía Drucila**, una persona que ha sido un ejemplo de lucha y de perseverancia en la vida, te admiro y te quiero mucho, este triunfo también es para ti. Por ser tan especial conmigo y por tener esas palabras de motivación constante y ese entusiasmo en buenos y malos momentos. **¡Te quiero mucho!**

A todos mis **Hermanos: Raquel, Miguel, José y Rebeca**, los cuales quiero mucho, son personas muy importantes en mi vida.

A mis **Sobrinos: Isaac, Katherine, Betzabeth, Miguel y Valentina**, los cuales son mi pedacito de cielo, que me ha mandado Dios para alegrarme la vida. ¡Los quiero mucho!

A mi **Abuela Bertha**, la cual quiero mucho, por ser tan linda y cariñosa

Ruth

AGRADECIMIENTO

A la **Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas**, por darnos la oportunidad de formarnos en la Casa más Alta y ser profesionales.

A la **Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora de Punta de Mata**, por dejarnos realizar el trabajo de grado en sus instalaciones.

A **Arturo**, por ser una persona la cual nos ayudó y colaboró de una manera extraordinaria durante toda la carrera, a tí con todo nuestro amor y cariño ¡Mil gracias!.

A la **Prof. Omaira García**, por todo su apoyo y constante colaboración en la culminación de este trabajo de grado.

A los **Jurados, Prof. Damelis Pico** y la **Prof. Miralia Guillén**, por toda la colaboración prestada y asesoría para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A La **Sra. Nerys, Nexys, Flor**, que han sido personas importante para mi, tanto en mi vida personal como profesional, a todos ustedes muchas gracias, por estar siempre apoyándome y colaborando conmigo. (Rebeca).

Al **Dr. José Ramón Lanz**, por su valiosa colaboración y paciencia a lo largo de mi carrera. ¡A usted mil gracias!..

¡Gracias a Todos!

Ruth y Rebeca

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
INDICE DE CUADROS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
1. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento Y Delimitación Del Problema.	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos.	5
1.3.1. Objetivo General.	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Definición De Términos.....	6
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes Históricos Del Ambiente Organizacional.....	8
2.2. Ambiente Organizacional. Definición.	10
2.3. Las Empresas Y El Ambiente Organizacional.....	13
2.4. Dimensiones De Estudio Del Ambiente Organizacional.....	14
2.4.1. Factores Organizacionales.	14
2.4.2. Factores Físicos Ambientales.....	18
2.4.3. Factores Psicológicos.....	21
2.4.4. Factores Sociales.....	26
2.5. Reseña Histórica De La Contraloría Del Municipio Ezequiel Zamora De Punta De Mata.....	33
CAPITULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Tipo De Investigación.....	36
3.2. Nivel De Investigación.....	36
3.4. Técnicas De Recolección De Datos.	38
3.5. Procedimientos.....	39
CAPITULO IV	40
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	40
CAPITULO V	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1. Conclusiones.....	69
5.2. Recomendaciones.....	71
BIBLIOGRAFIA	73

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	41
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 2	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A COMO CONSIDERAN EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 3	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO CONSIDERAN LOS FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 4	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL ESPACIO FÍSICO DONDE DESEMPEÑAN SUS LABORES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 5	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A CONTAR CON LA PRIVACIDAD NECESARIA EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 6	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL ESTADO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE USAN EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 7	53
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE CÓMO SE RECIBE LA INFORMACIÓN Y SI LA COMUNICACIÓN ES LA ADECUADA EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 8	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL ESTILO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EL SUPERIOR INMEDIATO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	

CUADRO 9	57
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 10.....	59
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE CÓMO SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 11.....	61
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO REALIZAN EL TRABAJO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 12.....	63
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO QUE RECIBE POR SU BUEN DESEMPEÑO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 13.....	65
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A QUE LE PRODUCE MAYOR SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA.....	
CUADRO N° 14.....	67
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO SE MANIFIESTA LA INSATISFACCIÓN EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA PUNTA DE MATA.....	

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA CONTRALORÍA
DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA, PUNTA DE MATA, ESTADO
MONAGAS**

**Asesor:
Lcda. Omaira García**

**Autores:
Br. Biondi, Ruth
Br. Biondi, Rebeca
Fecha: Febrero 2005**

RESUMEN

El objeto del presente estudio fue analizar la percepción que tienen los trabajadores del ambiente organizacional de la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora de Punta de Mata, a través de la apreciación del personal que trabaja en dicha institución. Se hizo una investigación de campo, de nivel descriptivo, con una población de dieciocho (18) trabajadores que realizan actividades administrativas en este organismo del Estado. Se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple para conseguir la información necesaria relacionada al tema investigado. Los datos recolectados se presentaron en cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual. Entre los resultados obtenidos se determinó que los factores ambientales no son adecuados, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y supervisor no son buenas, la comunicación no es muy efectiva, y carecen de incentivos atractivos por lo que se sienten muchas veces insatisfechos. De acuerdo a esto, se recomendó a la institución propiciar un ambiente acorde a las necesidades, buscar alternativas para activar la comunicación y las relaciones interpersonales a fin de lograr las metas propuestas.

INTRODUCCION

Las empresas constituyen organizaciones creadas con un fin específico para que se adapten a circunstancias ambientales y alcancen objetivos, por lo tanto, si se logra la adaptación y las metas, se considera que el ente empresarial es eficaz y estará en condiciones de sobrevivir y crecer. Es por ello, que el recurso humano ha constituido el elemento fundamental como ente motor y de mantenimiento del proceso global, asimismo busca propiciar un ambiente organizacional favorable con el propósito de lograr que los empleados de una empresa se sientan satisfechos de estar trabajando allí.

El ambiente organizacional representa la percepción que el individuo tiene del medio donde ejecuta sus labores; éste no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real, la cual va influyendo de manera directa, interviniendo en así los factores psicosociales del trabajador.

Un buen ambiente de trabajo es responsabilidad de todos los componentes de la organización; no obstante, la dirección de éste debe ser competencia de la gerencia general y sobre todo del área de los recursos humanos, porque se deben de encargar de llevar una administración adecuada, para así poder generar satisfacción por parte de los trabajadores con el trabajo que realizan para que la empresa pueda mantener un ambiente idóneo.

En este sentido, los directivos deben tomar en cuenta que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa, por ello, hay que valorarlo y propiciar un ambiente organizacional favorable con el propósito de lograr que el personal se sienta bien trabajando en la institución.

El conocimiento del ambiente organizacional genera dentro de la empresa

retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conducta de los miembros, surgiendo así la inquietud de realizar un análisis del ambiente organizacional, a fin de determinar como interviene en la percepción de los trabajadores y cual es el enlace existente entre la conducta, la estructura de la empresa y los procesos de trabajo que se ejecutan.

Con este estudio se espera ofrecer una base estable donde se puedan planificar cambios, que proporcionen a esta institución herramienta que le favorezca y ser competitiva frente a las exigencias de un ambiente organizacional cambiante. El diseño de la investigación se estableció de la forma siguiente:

Capítulo I, trata del problema y sus generalidades, se señala el planteamiento y delimitación del problema, justificación, objetivos y definición de términos.

Capítulo II, es el marco teórico, el cual está constituido por la reseña histórica, aspectos generales del ambiente organizacional y la identificación de la institución que se investigó.

Capítulo III, se plantea el marco metodológico, el cual se estructura por el tipo y nivel de investigación, población, técnicas de recolección de información y el procedimiento.

Capítulo IV, se indican los resultados a los que se llegaron después de tabular la información, los cuales se presentan con sus respectivos análisis cualitativos y cuantitativo.

Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento y Delimitación del Problema.

Las empresas agrupan diversos recursos con objetivos específicos jugando un papel básico en la sociedad empresarial. Estos factores están conformados por los trabajadores, equipos, máquinas, inventarios, recursos financieros, los cuales son dirigidos y orientados por gerentes para el logro de las metas.

La organización empresarial es el principal centro comunitario de desarrollo de la sociedad y de las personas que la constituyen, por lo tanto, determinan el alcance de los objetivos de la institución. Generalmente, mientras mejor trata la gerencia a su personal, éste es más productivo; con un ambiente armónico aumenta la eficiencia, lo que proporciona un desempeño efectivo y un rendimiento de trabajo favorable de los trabajadores, generando un aumento de la productividad.

El gerente de todo ente empresarial tiene en sus manos la responsabilidad de propiciar un entorno de trabajo adecuado, a fin de que el personal pueda desarrollar sus funciones efectivamente, para así cumplir con sus metas individuales y organizacionales; logrando de esta forma la satisfacción de todas sus necesidades.

Para ello, es importante conocer el ambiente de la organización, por cuanto facilita la planificación de acciones a fin de modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo y aumentar la creatividad e iniciativa personal garantizando el logro de los propósitos establecidos por la empresa.

En este sentido, el ambiente organizacional influye de forma positiva y negativa en la consecución de los objetivos, las metas individuales y organizacionales, De allí que las instituciones modernas tienen interés en ofrecer un ambiente de trabajo agradable y armónico, con el propósito de que el personal desempeñe sus tareas eficientemente. Por lo tanto, el clima laboral tiene una estrecha relación con el avance de la organización, un adecuado y solidario ambiente de trabajo mejora considerablemente la impresión que tienen los individuos, aumentando así su desempeño y la productividad.

De acuerdo a los planteamiento anteriores, cabe señalar que en la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, ubicada en Punta de Mata, Estado Monagas, se han venido presentado realidades en el ambiente de trabajo que perturban la actividad laboral, detectándose desmotivación, carencia de un buen ambiente físico, inadecuada iluminación, temperatura, inapropiadas relaciones interpersonales entre los trabajadores, todos estos aspectos se traducen en deficiencias, provocando la disminución del desempeño en los trabajadores y en la producción..

El propósito principal de este trabajo de investigación fue efectuar un análisis del ambiente organizacional de la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, Punta de Mata, Estado Monagas; que permitiera detectar la percepción ambiental que tienen los empleados de su ambiente laboral, y de este modo, identificar las debilidades y fortalezas presentes, y buscar los mecanismo necesarios para disminuir este tipo de situación en la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, ubicada en Punta de Mata, Estado Monagas, en el lapso comprendido del año 2005-2006.

1.2. Justificación.

El ambiente organizacional es de suma importancia para las empresas, ya que al contar con un clima adecuado, acorde a las necesidades del personal, este es más

productivo y eficaz, por lo tanto, en ellas debe existir un ambiente acorde que le brinde a quienes la integran satisfacción, lo cual redundará de forma positiva a la hora de ejecutar su trabajo efectivamente.

El clima laboral es un factor determinante dentro de las organizaciones; por ello esta investigación permitirá orientar e informar a la gerencia y a sus trabajadores en los siguientes tópicos:

- Ofrecerá alternativas para mejorar el aspecto ambiental en la organización.
- Servirá de ayuda para concientizar y ofrecer la posibilidad de enriquecer el campo profesional con relación al ambiente organizacional.
- Ayudará al personal de la institución a lograr un mayor desempeño en sus tareas.
- Proporcionará al organismo prestar mayor interés al recurso humano que allí labora.
- Permitirá el desempeño de objetivos organizacionales como individuales para alcanzar las metas trazadas.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Analizar el ambiente organizacional en la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, Punta de Mata, Estado Monagas.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Examinar los factores organizacionales (estructura organizacional, políticas, objetivos) que compone el clima organizacional.

- Describir los factores físicos del ambiente organizacional en la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora (temperatura, iluminación, tecnología, espacio físico, ruido).
- Establecer los factores sociales que están presentes en el ambiente de la organización (comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales).
- Indagar los factores psicológicos (motivación y satisfacción) que intervienen en el ambiente de la institución.
- Determinar la opinión de los trabajadores acerca del ambiente organizacional.

1.4. Definición de Términos.

Ambiente. Es la sensación, personalidad o carácter de la empresa y contribuye a la imagen que éste proyecte a los empleados e incluso al exterior. (Gibson y otros, 1998, p. 531)

Ambiente físico. Es aquel que está conformado por los factores físicos que influyen en el medio laboral, como: Ruido, temperatura, espacio e iluminación. (Robbins, 1998, p. 384)

Ambiente laboral físico. Conjunto de condiciones físicas que rodean a un puesto de trabajo o competencia laboral e influyen directamente en su adecuado desempeño. Se consideran condiciones físicas: El local, su ubicación, distribución, iluminación, ventilación, ruido y temperatura, entre otros (Reza, 2000, p. 16)

Ambiente organizacional. Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza

primordial para influir en su conducta en el trabajo. (Hodgetts y Altman, 1992, p.376)

Clima organizacional: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2000, p. 62).

Comunicación. Es el intercambio de información y transmisión de significados, siendo el proceso fundamental en las organizaciones. (Gil y otros, 1997, p. 149)

Eficacia. Es la virtud o la condición de obtener un resultado con el esfuerzo y el trabajo. (Bayón, 1998, p. 188)

Eficiencia. Aprovechamiento máximo de los recursos humanos, financieros y materiales, para lograr el cumplimiento del objetivo social. (Ibídem, 1998, p. 188)

Liderazgo. Es el proceso de atender y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos. (Dessler, 1998, p. 122)

Motivación. Es la fuerza que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras. (Tyson y York, 1997, p. 21)

Organización. Son unidades creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. (Arias, 1999, p. 49)

Toma de decisiones. Proceso que consiste en desarrollar y relacionar un curso de acción para resolver un problema concreto. (Stoner y Wankel, 1996, p. 163)

Tecnología. Consiste en como la organización transforma sus insumos en productos. (Robbins, 1998, p. 571)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Históricos del Ambiente Organizacional.

El nacimiento de la Revolución Industrial se produjo la sustitución del poder mecánico por el humano, y en pocas décadas se alteró de manera inminente el cuadro de la actividad industrial. Al respecto, Werther y Keith (2000) señalaron lo siguiente:

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultará cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción. (p. 35)

Este hecho dio inicio a la mayor utilización de las máquinas produciendo la centralización de las actividades de producción, sin embargo, esto generó el aumento de accidentes en los trabajadores, insalubridad en los lugares de trabajo, un salario bajo, lo que provocó insatisfacción por la faena realizada.

Al inicio del siglo XX, Frederick Taylor introdujo los cambios necesarios que generaron interés por los trabajadores en su labor, con el fin de mejorar la productividad utilizando nuevos patrones de incentivos salariales. Estos cambios se basaron en cuatro principios fundamentales: 1) La creación del método de trabajo, 2) La selección y desarrollo científico de los trabajadores, 3) si la relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado, 4) La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo. (Terry & Franklin, 1991, p. 45)

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la principal contribución de Taylor fue el diseño que deben tener los puestos de trabajo, ya que de esta manera se pueden

establecer las responsabilidades y el orden jerárquico de cada uno de los trabajadores y saber las actividades que le corresponden a cada quien.

Después de 1945, se mejoraron ampliamente las condiciones de trabajo donde se desenvolvía el recurso humano; pero también en las organizaciones se empezó a exigir que el ambiente laboral fuera más apropiados, con la finalidad de que cumpliera con las necesidades de supervivencia y seguridad en el área, dando inicio a la teoría social.

De igual manera, se analizaron los aspectos sociológicos, psicológicos y estructurales que debe tener los distintos puestos de trabajo, siendo esta la forma de aumentar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo en que ellos laboran. En ese caso, Litter, 1984 citado por Arasme (1997), señala lo siguiente:

Las personas que trabajan tienen otros intereses además de percibir dinero. Se sienten motivados por su gran deseo de triunfar, desean asumir responsabilidades y sentir que tienen un elevado control sobre sus propias vidas, deseando ser parte de una identidad social. (p. 53)

Según lo dicho por el autor, los individuos no solo trabajan para recibir una remuneración por el trabajo que realizan, es decir, existen otros elementos de gran importancia que sirven para motivar cada vez más a los integrantes de una organización, como lo es el reconocimiento, la productividad tanto individual como grupal, entre otros aspectos.

Considerando los aspectos señalados, todas estas investigaciones han dado inicio al estudio del comportamiento del ser humano dentro de una organización, conjuntamente con los cambios y adaptaciones que el individuo tienen que afrontar durante su jornada diaria, lo que se determinó que un conjunto de factores como las normas, políticas y procedimientos, el trabajador y la empresa interactúan

conjuntamente generando así el ambiente organizacional.

El ambiente de trabajo está determinado por las diversas actitudes que adopta el personal producto de un conjunto de factores que están interrelacionados, lo cual orienta la conducta que deben adoptar los recursos humanos, a fin de alcanzar las metas y expectativas trazadas.

2.2. Ambiente Organizacional. Definición.

El ambiente organizacional ha despertado interés dándosele diferentes menciones como: ambiente, clima, entre otros; de todos los enfoques sobre el concepto de ambiente organizacional, se ha demostrado que uno de los elementos fundamentales que lo constituye son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Al respecto, Litwin y Stringer, 1968 citado por Harris (2001) define el ambiente organizacional como: “Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, es decir, un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización”. (p. 149)

De acuerdo a lo anterior, se plantea que este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga el individuo acerca de estos elementos; sin embargo, estas apreciaciones dependen en buena medida de las actividades e interacciones que cada trabajador tenga con la empresa.

Otro autor como Golcalves (2002), define el ambiente organizacional como un

“fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en el

comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros”. (p. 3)

Desde este punto de vista, el ambiente organizacional mide la forma como es percibida la organización, repercutiendo sobre las motivaciones de los miembros que la constituyen y sobre su correspondiente comportamiento, los cuales obviamente generan una gran variedad de consecuencias como: Productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

El conocimiento del ambiente organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir una diversidad de cambios planificados en las actitudes y conductas de los integrantes, tanto en la estructura empresarial o en algunos subsistemas que la integran. A fin de comprender mejor la definición del ambiente organizacional, Goncalves (2002), plantea de forma detallada los siguientes elementos que conforman dicho concepto, tales como:

- El ambiente se refiere a las características del medio o el entorno del trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El ambiente tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El ambiente es una variedad 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 empresa a otra y de una sección a otra, dentro de ella misma.
- El ambiente junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente

dinámico. (p. 2)

En resumen, las percepciones y respuestas que abarcan el ambiente organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como: Liderazgo, la estructura de la institución, promociones, sistema de incentivos, entre otros, influyendo en el comportamiento del personal, a través de la percepción que filtra la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998), plantean que el clima organizacional “tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (p. 528) Esto muestra que el ambiente de trabajo está relacionado con tres elementos que siempre se encuentran presentes en la empresa, el primero es la conducta del personal, manifestándose a través de los sentimientos del personal como las percepciones, aprendizaje, satisfacción e insatisfacción, las cuales pueden ser afectadas positiva o negativamente según las condiciones en que se desarrolle.

Con respecto a la estructura, se refiere al esquema organizacional de la empresa donde se incluye el liderazgo, normas y jerarquías; y por último, los procesos organizacionales que siempre están presentes: La organización, recompensas e incentivos, toma de decisiones. Todo estos factores aplicados y diseñados apropiadamente estimulan las actitudes positivas del personal, lo que genera un ambiente armonioso, sin embargo, en caso de no ser así, se produce conflictos e insatisfacción.

De modo que, el ambiente organizacional ésta conformada por propiedades y características del ambiente de trabajo, siendo percibidas de manera directa o indirectamente, éstas necesitaran más fuerza dependiendo de la situación, al mismo tiempo influenciando el comportamiento y el desempeño del trabajador.

2.3. Las Empresas y el Ambiente Organizacional.

Las empresas constituyen un sistema social, siendo complejas y dinámicas, que permiten el desarrollo de toda civilización. La existencia de las organizaciones han generado el alcance de metas y objetivos con eficacia y eficiencia mediante la acción de los individuos. Un elemento fundamental de las organizaciones son las personas, por lo que las interrelaciones entre ellas constituyen la condición necesaria para la existencia de éstas y determinan su crecimiento, desarrollo, éxito o fracaso.

En este sentido, los entes empresariales existen cuando dos o más personas interactúan con el propósito de lograr metas que solamente pueden ser alcanzadas eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y recursos personales; por lo tanto, la condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas, y el éxito o fracaso de ella está determinada por la calidad de las interrelaciones que se desarrollen por parte de sus miembros.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las empresas operan en un ambiente que las envuelve y las rodea, donde involucra a todos sus miembros. Aquí intervienen factores económicos, sociales, culturales, entre otros, los cuales son fuerzas que se cruzan y se oponen, provocando acciones de inestabilidad, cambios e influyendo con mayor o menor impacto sus efectos dentro del área de trabajo.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1998), plantean que la organización consiste en:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas. 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional y vertical, entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional. (p. 246)

Lo señalado muestra que las organizaciones son instituciones donde se persiguen metas y aspiraciones, alcanzándolas con la ayuda de individuos que integran la estructura, estos ejercen una diversidad de procesos como la comunicación, toma de decisiones, entre otros, permitiendo la existencia de un ambiente apropiado y positivo, para contribuir en el mejoramiento de la productividad. No obstante, si el clima organizacional no satisface al personal, disminuyen los beneficios, se reduce la cantidad y calidad de trabajo y aumenta el ausentismo. Por ello, es necesario que se mantenga un ambiente laboral armonioso, a fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, porque el clima de trabajo es el contexto principal donde el trabajador pasa la mayor parte del tiempo y efectúa las labores correspondientes.

2.4. Dimensiones de Estudio del Ambiente Organizacional.

Existe un conjunto de variables que determinan el clima de trabajo, al respecto, Pérez (1998), establece que hay varios tipos de factores que establecen el ambiente organizacional, los cuales son: “1) Factores organizacionales, 2) Factores físicos ambientales, 3) Factores psicológicos y 4) factores sociales”. (p. 24) En resumen estas variables constituyen elementos primordiales del ambiente organizacional, las cuales afectan de manera directa los procesos de la empresa, en forma individual como grupal, reflejándose de una manera positiva o negativa de acuerdo a la situación.

2.4.1. Factores Organizacionales.

Los factores organizacionales “son aquellas que van a determinar la dirección en la que la organización va evolucionando y los resultados a obtener depende de la estructura de la organización y administración, entre las cuales esta: La estructura, políticas, procedimientos y objetivos organizacionales”. (Ibidem).

a) Estructura Organizativa

La creación de una estructura, debe determinar las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Por ello, Gibson y otros (1998) dicen que las estructuras son: “Patrones establecidos de interacción y coordinación de la tecnología y los recursos humanos de la organización”. (p. 574)

Por consiguiente, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera perfectamente clara para todo el personal que labora en la empresa, definiendo así las tareas y responsabilidades de cada miembro; de esta forma se eliminan las dificultades ocasionadas por la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

También es necesario, conocer como se dividen estas estructuras, en este sentido, Gil, Ruiz y Ruiz (1997) plantean que la estructura organizacional de una empresa está conformada por:

- a) Estructura formal. Es la que representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama.**
- b) Estructura informal. Es cuando hay asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales. (p. 10)**

Lo planteado en materia de estructura formal e informal de la organización, refiere que los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas, por lo que es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las

normas, directrices y reglamentos de la empresa para lograr los objetivos. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. También, Elorduy (1999) señala que:

La estructura formal, corresponde a la distribución de funciones comunicadas y establecidas por la dirección entre las diferentes unidades y personas que componen la empresa. La estructura informal, corresponde a las tareas y relaciones que se desarrollan y mantienen, y no están definidas por la dirección de la empresa. (p. 106)

En fin, las empresas deben tener estructuras para distribuir las funciones y responsabilidades entre los diferentes departamentos que conforman la organización, con respecto a las estructuras informales son absolutamente necesarias para lograr un funcionamiento adecuado.

b) Políticas.

Las políticas organizacionales se constituyen como una guía para alcanzar los objetivos que la institución aspira como ente empresarial. Las políticas determinan lo que se quiere alcanzar, quienes serán responsables de ejecutar las acciones, cuales recursos se deben utilizar y el tiempo previsto para cada actividad, además, permiten tomar una decisión de manera acertada o antes de que se genere algún problema en la empresa.

Por eso, Koontz y Weihrich (1998), consideran que las políticas son “enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”, y que “no todas las políticas son enunciados, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones administrativas”. (p. 130) De acuerdo a esto, las políticas contribuyen al logro de los objetivos, porque ayudan a la toma de decisiones,

tratando en lo posible de no generar conflictos, contribuyendo a llevar un control preciso de las acciones a seguir por el personal.

Sin embargo, French y Bell (1996) plantean que las políticas tienen dos vertientes, una positiva y otra negativa, las cuales se explican a continuación:

La vertiente negativa se caracteriza por una búsqueda extrema de los propios intereses; necesidades no socializadas de dominar a los demás; una tendencia a considerar la mayor parte de las situaciones en términos de ganancias o pérdidas y un empleo predominante de las tácticas de lucha, como la reserva, la sorpresa, llevar agendas ocultas, retener información y engañar. La vertiente positiva, se caracteriza por una búsqueda equilibrada del propio interés y del interés en el bienestar de los demás; considerará las situaciones en términos de ganar y ganar tanto como sea posible, emprender una resolución de problemas abierta y después avanzar a la acción y la influencia en los demás; una relativa ausencia en las tácticas de lucha; y por una necesidad socializada de guiar, iniciar e influir en los demás. (p. 312)

De acuerdo a lo señalado, la política influyen en el clima organizacional de tal forma que puede producir efectos favorables o no en el ambiente laboral, considerando los lineamientos diseñados dentro de la organización a fin de facilitar la toma de decisiones por los gerentes y que éstos puedan lograr los planes formulados.

c) Objetivos Organizacionales.

Al establecer objetivos, estos deben estar formulados de manera que sean claros, precisos y verificables, para que se puedan medir con precisión y reflejen la eficiencia de la gestión administrativa; lo que a su vez permite eliminar las inequidades e incomprensión que se generen entre los trabajadores, al desconocer su verdadera función en la empresa y lo que se espera con la ejecución del trabajo individual.

Los objetivos que “se persiguen por medio de una actividad, de una orden u

otra índole, representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Op. Cit, p. 129)

Las actividades a ejecutar deben estar orientadas sobre la base de los objetivos propuestos, cuantificarse para llevar el control de la eficacia a alcanzar, por lo tanto, los objetivos deben establecer los parámetros finales que se quieran lograr, ya sea de forma general o específica.

2.4.2. Factores Físicos Ambientales.

El ambiente laboral se puede estudiar por medio de una diversidad de factores que tienen una relación estrecha con el ambiente físico, los cuales puede o no favorecer el desempeño efectivo del personal. Robbins (1998), consideró que las condiciones ambientales del sitio de trabajo, influyen directamente en el rendimiento de los trabajadores, por ello, éste plantea que: “El trabajador debe estar en un ambiente físico de trabajo que favorezca un buen rendimiento. El ambiente debe poseer las condiciones que no perjudiquen el desempeño del empleado como son temperatura, ruido, privacidad y espacio”. (p. 384)

Considerando lo anterior, los factores señalados pueden afectar de una manera directa o indirecta la labor del trabajador, cuando estos elementos se usan de forma inadecuada, se genera retraso en la realización del trabajo o produce fatiga. Por lo tanto, para crear un ambiente favorable se requiere de espacios físicos acorde al tipo de labor que se realiza, la iluminación debe adaptarse a las necesidades del personal y el tipo de trabajo que realiza, el ruido debe ser mínimo o buscar mecanismos que lo reduzcan y no afecte a los trabajadores, entre otros acciones a seguir.

A continuación se plantean de forma detallada los factores que interviene directamente en el ambiente de trabajo.

a) La Iluminación.

La iluminación dentro del área de trabajo debe permitir la percepción visual del entorno laboral, donde es necesario que se ajuste a las actividades que se realizan en los distintos espacios de trabajo. Al respecto, el INCE (1997) señala que: “La iluminación de los locales de trabajo debe ser en cantidad y calidad suficiente para realizar las labores con seguridad y sin daño para los ojos, por lo tanto, la luz debe ser uniforme, no debe producir contraste violentos o sombras intensas. (p. 71)

En este sentido, se debe tratar de adecuar una iluminación apropiada en los sitios de trabajo, para así eliminar las tensiones que se generan al no poder distinguir las cosas o equipos que se usan en las jornadas laborales.

b) El Ruido.

El ruido es un sonido indeseable, el cual es una forma de vibración que se puede conducir a través de elementos sólidos, líquidos o gaseosos. Por lo general, es una energía que se encuentra en el aire, penetrando en el oído como vibraciones invisibles. “En todo local de trabajo donde los niveles de ruido mayores a 85 decibelios no puedan eliminarse o limitarse, se deberá suministrar el equipo protector adecuado, para evitar trastornos físicos o mentales a la salud de los trabajadores”. (Op. Cit. p. 72)

Es necesario proporcionarle al personal que trabaje en sitios donde el nivel de ruido sobrepase los 85 decibelios, el equipo apropiado para su protección, como también darle un lapso de tiempo que corresponda a un reposo, con la finalidad de evitar daños posteriores al sistema auditivo.

En el caso de las oficinas de algunas empresas, la mayoría de los casos, el ruido

no sobrepasa los 90 decibelios, es tolerable el ruido generado por los equipos de oficinas tales como: Impresoras, teléfonos, aires acondicionados, entre otros, sin embargo, la frecuencia constante tiende a ser molestos, interrumpiendo la concentración e interferencia de las comunicaciones orales, provocando problemas de rendimiento.

c) La Temperatura.

La experiencia en varias investigaciones ha demostrado que las temperaturas extremas influyen sobre la cantidad de trabajo que el empleado puede realizar. El problema más frecuente se debe a exposiciones a las altas temperaturas, lo que afecta directamente el desempeño. En este sentido, Ramírez (1993) expresa:

La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador... El exceso de calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal... El frío igualmente, puede perjudicar al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad y sensibilidad en las manos. (p. 156)

Hay que señalar que, la temperatura es un factor fundamental en el ambiente organizacional, porque incide directamente en la satisfacción y productividad del personal. Cuando hay temperaturas inadecuadas en el lugar de trabajo, se genera un desequilibrio, lo que produce incomodidad, aumenta la fatiga y disminuye el rendimiento laboral de los recursos humanos.

d) Privacidad.

La privacidad por lo general evita la accesibilidad a los espacios de trabajo, disminuyendo las interferencias que se producen, retardando la realización del trabajo. En este sentido, Robbins (1998) explica que la privacidad depende: “En parte del espacio por persona y de la disposición del mismo, también se refleja el

influjo de paredes y otras barreras físicas”. (p. 388). Sin embargo, también, señala que: “Las oficinas abiertas, mejora los canales de comunicación, propicia la cohesión de grupo, aumenta la eficiencia y la productividad laboral”. (Ibídem, p. 390)

Todo lo planteado, genera la necesidad de que las organizaciones mantenga un equilibrio con respecto a la privacidad de los empleados, con el propósito de realizar su trabajo satisfactoriamente, concentrándose específicamente en su labor, logrando un alto desempeño y satisfacción.

e) La Tecnología.

La tecnología le permite al individuo realizar el trabajo eficientemente en menor tiempo y esfuerzo, del mismo modo ayuda al aumento de la producción. Esta debe estar acorde con el tipo de función que se está realizando, de igual forma, tener en cuenta el grado de capacitación que requiere el individuo para utilizar la nueva tecnología, siendo necesario una preparación previa para usar los equipos y maquinarias y evitar retrasos como daños a la misma.

2.4.3. Factores Psicológicos.

Entre los factores psicológicos se encuentran la motivación y la satisfacción que siente el trabajador para realizar sus tareas cotidianas.

a) Motivación.

La motivación es un factor que se constituye como el motor de la conducta humana en función del cual es posible detectar las razones que mueven al individuo a comportarse como lo hace. Gibson y otros (1998) señalan que la motivación es: “un concepto que describe las fuerzas que actúan sobre el empleado, que inician y dirigen

el comportamiento”. (p. 95)

Al respecto, Harris (2001) plantea también que la motivación es: “Aquella condición o acto interno que activa o dan energía al organismo, que llevan a una conducta dirigida hacia determinados objetivos”. (p. 127). De acuerdo a los planteamientos mencionados, la motivación es el arte de presentar los estímulos en forma tal que animen el comportamiento requerido del individuo, descansa en la satisfacción de los diferentes motivos propios de la naturaleza humana, entre los cuales se incluyen las necesidades, los deseos, las metas y las aspiraciones.

En muchas organizaciones los gerentes prefieren aquellos empleados con motivaciones positivas, porque tratan de encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se interesan por elaborar productos o brindar servicios de alta calidad; son más dados a ser productivos que los trabajadores desmotivados o apáticos, es decir, desean ir a trabajar, formar parte de un equipo e interesarse en ayudar, respaldar y animar a sus compañeros.

Asimismo, Chiavenato (2001) plantea la existencia de tres premisas que explican como influye la motivación en el comportamiento humano, las cuales son:

1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia con el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad, ya que el comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. (p. 69)

Lo señalado muestra que el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de finalidad, siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. En fin, las personas son diferentes porque las necesidades varían de un individuo a otro, y producen diversos patrones de comportamiento; también los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son diferentes, éstas pueden variar con el tiempo, pero a pesar de la variación de patrones en esencia el proceso que los origina es el mismo para todos los individuos.

La motivación es un estado interno y particular del individuo, logrando proporcionar los estímulos, tomando en cuenta la circunstancias en la forma como se presentan, donde interviene directamente los factores culturales, fisiológicos, psicológicos, entre otros, los cuales rodean e influyen en el comportamiento del trabajador.

Además, motivar a través de la recompensa al personal por sus esfuerzos, proporciona el cumplimiento de las metas individuales y al mismo tiempo cumplir los fines de la organización y con los deberes y responsabilidades en una forma útil y constructiva.

Tipos de Motivación.

Existe una diversidad de agentes motivadores que energizan, dirigen y mantienen la conducta de los individuos en su lugar de trabajo, sin embargo, la motivación se aplica como un mecanismo para el crecimiento, desarrollo personal y social que rodea su entorno y que comparte la organización. Al respecto, Davis y Newstrom (2000), señala que hay dos tipos de motivación, las cuales son:

Motivación intrínseca. Son las atribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza una labor, de modo que existe una relación

directa y a menudo inmediata entre trabajo y retribución.

Motivación extrínseca. Son las retribuciones externas que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen una satisfacción directa al momento de realizar el trabajo. (p. 136)

Lo planteado indica que para estimular una acción positiva en los trabajadores es necesario ofrecerles un conjunto de incentivos, los cuales deben estar adecuados de acuerdo a sus necesidades, a fin de estimular la acción apropiada para sentirse satisfechos y productivos.

b) Satisfacción en el Puesto.

Cuando existe apoyo en los niveles gerenciales, los departamentos de recurso humanos buscan las maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral; donde se incluye los niveles de motivación y satisfacción del empleado. De manera que, el departamento de personal establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito, motivando al recurso humano.

Al respecto, Gibson y otros (1998), plantean que la satisfacción es: “Un criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para gratificar las necesidades de sus participantes”. (p. 225) La satisfacción en el puesto es un término que: “se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de sus empleados. Las medidas de satisfacción incluyen las actitudes de los empleados, la rotación, el ausentismo, la impuntualidad y las quejas”. (Op. Cit, p. 35)

Por consiguiente, la satisfacción laboral conduce a elevar el desempeño,

generando mejoras en los niveles de satisfacción. La posibilidad de llevar el nivel de satisfacción depende de las compensaciones y los estímulos se ajustan a las expectativas de cada individuo.

Al respecto, French y Bell (1996) plantean unos lineamientos que facilita el logro de la satisfacción laboral, entre ellos se tienen:

Una cuidadosa sintonización de las percepciones y los sentimientos de las personas, la creación de condiciones relativamente seguras para hacer que emerjan estos datos; hacer participar a las personas en el diagnóstico de los puestos fuertes y débiles de sus organizaciones, así como en el establecimiento de planes de acción para el mejoramiento, enfocarse en el equipo y en otras configuraciones interdependientes; rediseñar el trabajo de manera que sea más significativo y motivador. (p. 356)

Con base a lo citado, las empresas tienen la responsabilidad de proporcionar la satisfacción laboral a todo el personal, deben aplicar políticas adecuadas que estimulen a la conducción de la satisfacción, aplicando procesos de retroalimentación, para generar una mayor motivación, así continuar desempeñándose mejor.

Asimismo, Chudem y Sherman (1996), consideran que los factores que se miden en la satisfacción del trabajo, se relacionan con: “1) El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutan y el control del trabajo; 2) Supervisión; 3) La organización y administración, 4) Oportunidades para progresar, 5) Pago y otras prestaciones financieras; 6) Compañeros de trabajo y 7) Condiciones de trabajo. (p.260)

Estos elementos son básicos y consisten en adecuar las necesidades con los posibles medios de satisfacción, sin embargo, de no cumplirse con las expectativas del personal puede generar inconformidades, haciendo del sitio de trabajo un lugar desfavorable que no produce motivación para la realización adecuada de las tareas.

2.4.4. Factores Sociales.

Entre los factores sociales que intervienen en el ambiente organizacional se tienen los siguientes elementos:

a) Comunicación.

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una forma de establecer contacto con otro individuo y medios de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre las personas de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen al usar esta plataforma, la persona está en condiciones de cruzar con toda seguridad el río de la incompreensión que a veces supera a los individuos.

Se puede afirmar, que la comunicación es el proceso de intercambio verbal, escrito, visual y a través de gestos para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, afirmaciones, entre otros, que pueden influir en el comportamiento de los individuos y grupos, tanto formales como informales. A respecto, Díez de Castro y otros (2000), entienden que la comunicación:

Es el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior) para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos. Por lo tanto, la comunicación es una herramienta al servicio de los gerentes que en buena medida contribuye a la cohesión de los diferentes elementos que conforman la organización. (p. 160)

Sin embargo, Terry & Franklin (1991) la definen como: “El proceso de intercambiar información y sentimiento entre dos o más personas y es esencial para una administración efectiva”. (p. 10) De acuerdo a lo señalado, la comunicación es un proceso donde hay retroalimentación es de vital importancia para su efectividad.

Esta viene a ser uno de los recursos más importantes de las actividades administrativas, porque sin ella no se podrían intercambiar ideas y experiencias, siendo esto su objetivo primordial.

Formas de Comunicación en las Organizaciones.

De acuerdo a las formas de comunicación en las organizaciones, Díez de Castro y otros (2000), indican las siguientes:

La importancia de la comunicación en las organizaciones, es lógico suponer que la gerencia trate de intervenir y controlar su desarrollo. Según el origen y destino de las informaciones que fluyen en las organizaciones, podemos hablar de tres tipos de comunicación, la descendente, ascendente y cruzada. Esto respecto a la comunicación formal (establecida por la dirección), pero además, de estos flujos existen multitud de intercambios informativos informales entre los miembros de cualquier agrupación que fluyen en todas las direcciones sin respetar la estructura formal, es lo que denominaremos la comunicación formal. (pp. 166-167)

De acuerdo a lo anterior en las empresas debe existir una interacción apropiada entre todos los trabajadores para llevar a cabo la transferencia de información de manera efectiva, con el fin de incrementar el nivel de desempeño de los empleados.

A continuación son señaladas detalladamente los diferentes tipos de comunicación que se dan dentro de una empresa:

1) Comunicación Formal.

Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en las categorías inferiores. La comunicación formal se divide en ascendente y descendente. La primera se utiliza para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la

empresa, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación a la corrección del desempeño y para el adoctrinamiento de sus integrantes. Con respecto a la ascendente, esta fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa.

2) Comunicación Informal.

La intencionalidad de la existencia de la comunicación en la empresa, se puede señalar que la comunicación informal, surge espontáneamente en las instituciones empresariales, debido a la interacción social entre sus miembros, variada y dinámica.

En este sentido, Villegas (1998) define la comunicación informal como: “Un proceso de interacción a través del cual se produce un intercambio de información entre las personas, pero independientemente de la estructura organizacional y de las líneas de autoridad establecidas”. (p. 288)

De acuerdo a estos tipos de comunicación, todas las empresas reconocen la importancia que tiene el proceso comunicacional, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que estas interacciones entre las personas que laboran en ella, se generan de diferentes formas, coexistiendo así varias formas de comunicación interna. Entonces, analizar el intercambio de información, es tomar en cuenta a quien va dirigida, el nivel o línea de autoridad a quien se le quiere transmitir el mensaje.

Por ello, en toda organización los grupos de trabajo siempre van a utilizar distintos mecanismos de comunicación y estará representado por gestos, palabras, señas y cada una tendrá un significado para los integrantes de los grupos; por lo tanto, la comunicación en ciertos aspectos se puede considerar positiva porque facilita la interacción social, además es una manera efectiva de liberar tensiones y aliviar el estrés.

b) Liderazgo.

Un líder es una persona que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos (manera de ser) y de cierta aptitud emocional, puede influir y convocar la energía de las personas y los grupos, a su vez motivarlos para alcanzar los objetivos con entusiasmo y dedicación.

En este caso, Cantoni (2002), plantea que el liderazgo se relaciona con la capacidad de alguien para movilizarse emocionalmente y conducir al grupo hacia sus fines naturales, por lo tanto:

La satisfacción de las necesidades, especialmente de las emocionales de las personas como individuos, del grupo como conjunto y de la organización como ente macrosocial. La eficacia en la realización de la tarea organizacional propuesta (en el caso de la empresa privada, el crecimiento y la consolidación económica, tanto como el incremento de la competitividad solidaria y las ganancias). (p. 153)

Sin lugar a dudas, este aspecto se orienta a mostrar cómo y porqué la satisfacción emocional, la adecuada orientación y motivación del grupo que integra la organización son por lo menos tan importantes como las ganancias, en buena medida porque dependen mucho de lo emocional y motivacional. A su vez, estos dos factores en gran parte se relacionan con el desempeño del líder.

Por consiguiente, Arias y Heredia (1999), explican que el liderazgo constituye:

Un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de la vida. (p. 199)

De acuerdo a lo señalado, el liderazgo es un proceso donde un individuo ejerce

más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales, estableciendo propósitos que enfoque la dirección donde se quiere llegar, generando actitud positiva en sus seguidores y de esta manera alcanzar las metas.

Tipos de Liderazgos.

A continuación Cantón (2002) señala la característica diferencial de los líderes, las cuales se describen de la forma siguiente:

Líder democrático. Es un canal de comunicación, recibe impresiones y si resulta necesario, es capaz de consultar explícitamente al grupo. Se trata de un buen escucha. El líder democrático es firme pero no duro, es decir, ejerce la autoridad a la vez con suavidad, afecto y energía. Se considera a sí mismo un miembro más del grupo, proporciona información y ofrece al grupo conocimiento de los planes a realizar a largo plazo. Éste se interesa en lo posible de que las decisiones sean analizadas en forma colectiva, esforzándose por lograr el mayor consenso como paso previo a la emisión de sus órdenes, que son más bien coordinaciones y sugerencias. El líder democrático busca la cooperación, solidaridad y el bienestar de las personas.

Líder autocrático. Este líder exige la obediencia inmediata, la cual no está sujeta a discusión. No importa para nada la cooperación, el bienestar de los involucrados ni el cultivo de la solidaridad. Se caracteriza por su rigidez y por no saber escuchar. No está interesado en tomar impresiones del grupo, actúa con dureza, no consulta al grupo, da órdenes y exige obediencia inmediata, si la obediencia no aparece aplica sanciones. Este tipo de líder no proporciona información a largo plazo. No se siente miembro del grupo y considera que las decisiones le corresponden sólo a él. Su énfasis está en la tarea y no es capaz de delegar salvo cuando se trata de una maniobra para manipular y controlar.

Líder Laissez – Faire. No es en realidad un líder, pues aunque ocupa la posición del poder, no lo ejerce. No guía al grupo y lo abandona a sus inclinaciones, tampoco participa, más bien tienden a aislarse. (pp. 167-172)

Estos estilos de liderazgos refieren el patrón de conducta que el líder aplica con su equipo de trabajo, donde administra convenientemente sus funciones como jefe y como individuo. Estas actitudes, pueden influir de forma positiva o negativa en el rendimiento y satisfacción en el trabajo, por lo tanto, es necesario que el jefe conozca que estilo de liderazgo está aplicando y que medidas debe adoptar en determinadas situaciones.

c) Toma de decisiones.

Las decisiones son los mecanismos que utilizan las organizaciones para alcanzar un estado deseado. Por lo tanto, la toma de decisiones constituye un proceso dinámico que refleja la respuesta organizacional a un problema, implica una serie de pasos, en este sentido, Robbins (1998) menciona los siguientes: “Establecimiento de objetivos específicos y medición de los resultados, identificación de problemas, desarrollo de soluciones alternas, evaluación de una solución alterna, implantación de la decisión, control y evaluación”. (p. 281) En las empresas la mayoría de los jefes toman las decisiones en grupo, esto se debe a la creciente complejidad de los problemas organizacionales. Sin embargo, hay otras decisiones que se toman de forma individual, siendo las decisiones de la alta gerencia.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1998), señalan: “La toma de decisiones es como la selección de un curso de acción entre alternativas. No se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o representación”. (p. 115) Las empresas toman decisiones de forma frecuente y de manera conjunta con el grupo de trabajo; lo que proporciona un

ambiente armonioso y se labore efectivamente, con el propósito de lograr los objetivos diseñados, donde se considera el rol que ejerce cada trabajador dentro de la empresa, respetando la dignidad de cada uno de ellos. Por lo tanto, la toma de decisiones sirve para escoger una alternativa, que permita resolver una situación específica, siendo oportuna y efectiva para determinadas ocasiones.

d) Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales inciden directamente en el ambiente de trabajo, tanto positiva como negativamente, va a depender del clima de cooperación o de tensión que da entre los integrantes de la empresas. Las relaciones interpersonales es producto de un intercambio basado en el compañerismo, empatía y ayuda, utilizando una comunicación eficaz, se obtendría como resultado que el personal se identifique con las tareas asignadas, con los compañeros de labores y por supuesto con la organización, obteniéndose como resultado la disposición para ejercer el trabajo satisfactoriamente y aumentar la calidad en la gestión.

Sin embargo, cuando las relaciones interpersonales dadas en la empresa son sustentadas en tensiones, individualismo, presiones, se lleva a una convivencia humana estresante que genera frustración, desequilibrio e ineficiencia en las labores. En cualquier empresa, la eficacia está influenciada directamente por el comportamiento humano, por las relaciones que mantienen los miembros y los grupos de trabajo de ella; a pesar que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la empresa, por lo que los individuos que la integran solos no podrán lograr las metas trazadas, consecuentemente, se ven en la necesidad de interactuar conjuntamente para lograr los objetivos propuestos.

Cada trabajador dentro de la empresa al tener sus propias experiencias, capacidades para aprender, actitudes, creencias, valores y niveles de aspiración, lo va

a conllevar al enriquecimiento de las relaciones interpersonales, proporcionando crecimiento, desarrollo de manera individual y organizacional.

El comportamiento del personal de la empresa está orientado a la relación con las demás personas que allí laboran, donde el desempeño de los grupos está influenciado por la calidad de las relaciones interpersonales y éstas determinan el crecimiento, desarrollo y productividad del ente empresarial. Es importante señalar, que no existen elementos más importantes que otros, todos se deben fusionar de manera que promuevan un clima de trabajo adecuado a los requerimientos del personal que labora en las instalaciones de una empresa.

2.5. Reseña Histórica de la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora de Punta de Mata.

La Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora de Punta de Mata, Estado Monagas, depende de la Contraloría General del Estado, siendo un Instituto Autónomo Estadal con patrimonio propio, distinto e independiente del fisco nacional, según Gaceta Oficial del Estado Monagas, Número Extraordinario del 05 de enero de 1994.

Objetivos.

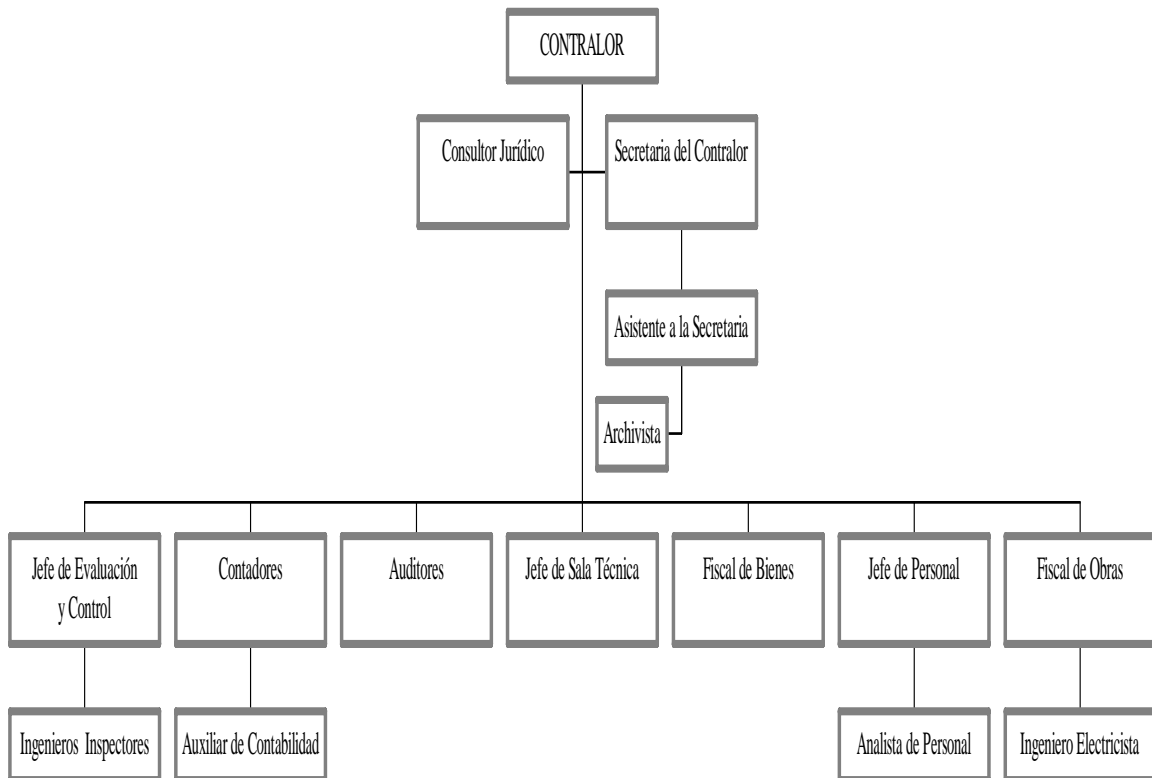
El objetivo principal que tiene la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora es de controlar, fiscalizar el manejo de los fondos y demás operaciones financieras y administrativas del Municipio, conforme con las instrucciones emanadas de la Contraloría General del Estado.

Funciones.

Entre las funciones están:

- Controlar la ejecución financiera del organismo.
- Controlar el cumplimiento de las políticas, programas, normas y procedimientos presupuestarios establecidos.
- Fiscalizar los mecanismos de control y salvaguarda de los bienes asignados al Municipio.
- Velar que los sistemas internos de control, vigilancia y fiscalización se ajusten a los lineamientos establecidos por la Contraloría General del Estado, así como la aplicación de las medidas recomendadas por dicho organismo en el resultado de sus intervenciones fiscales.
- Realizar la apertura y sustitución de los expedientes de averiguaciones administrativas.
- Verificar la disponibilidad presupuestaria de las diferentes partidas y autorizar la elaboración de las órdenes de compra correspondientes.
- Autorizar la elaboración de las órdenes de pago, correspondientes a las erogaciones que por distintos conceptos de gastos se generan.
- Revisar y aprobar los presupuestos presentados para obras de mantenimiento, reparación y construcción.
- Realizar las mediciones de las obras para corroborar los cómputos métricos reflejados en los presupuestos y valuaciones.

**Estructura Organizativa de la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora,
ubicado en Punta de Mata, Estado Monagas.**



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia de los distintos métodos y procedimientos que se aplicaron para efectuar la investigación correspondiente de acuerdo al tema de estudio.

3.1. Tipo de Investigación.

La investigación que se realizó es de campo, por cuanto las fuentes son de origen primarias. Sabino (2000) plantea que “en la investigación de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. (p. 93)

3.2. Nivel de Investigación.

El nivel de investigación fue de carácter descriptivo, porque se hizo una descripción detallada de las características más resaltantes del ambiente organizacional, lo que permitió obtener información e identificar los componentes de su realidad.

Al respecto, Méndez (1998), señala que el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (p. 126)

3.3. Universo o Población.

La población es considerada como un conjunto de individuos o cosas, que son seleccionados a fin de desarrollar una investigación. El objeto de estudio estuvo conformado por dieciocho (18) trabajadores pertenecientes a la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, ubicado en Punta de Mata, Estado Monagas. La población se distribuye de la manera siguiente:

- ✚ Secretaria del Contralor.
- ✚ Asistente a la Secretaria.
- ✚ Jefe de Evaluación y Control.
- ✚ Contadores.
- ✚ Auxiliar de Contabilidad.
- ✚ Archivista.
- ✚ Auditores.
- ✚ Jefe de Sala Técnica.
- ✚ Ingenieros Inspectores.
- ✚ Ingeniero Electricista.
- ✚ Fiscal de Obra.
- ✚ Consultor Jurídico.
- ✚ Fiscal de Bienes.
- ✚ Jefe de Personal.
- ✚ Analista de Personal.

Es importante señalar que la población es relativamente pequeña, por lo tanto, no fue necesario seleccionar una muestra, porque se trabajó con toda la población. Al

respecto, Trillo (1994) define a la población como: “El conjunto de unidades individuales compuestas de personas o cosa que se hallan en una situación determinada”. (p. 12).

3.4. Técnicas de Recolección de Datos.

Para la recolección de información se aplicaron las técnicas siguientes:

La revisión bibliográfica. Es una técnica que ayudó a recabar información de fuentes bibliográficas, como libros, revistas, folletos, entre otros, a fin de estructurar el marco teórico y sustentar el trabajo de investigación. Al respecto, Rivas y Bellorín (1992), expresan que la revisión bibliográfica “trabaja sobre la base de información procesada previamente, y está contenida en algún tipo de fuente, la cual se denomina genéricamente documentos”. (p. 29)

La observación directa, no participante. Esta técnica permitió mirar el fenómeno en estudio de manera directa, pero percibiendo los hechos de la realidad sin involucrarse los investigadores. Tamayo y Tamayo (2000) plantean que la observación no participante consiste “en reconocer y anotar los hechos sin recurrir a la ayuda de medios técnicos especiales”. (p. 158)

El cuestionario. Por medio de ésta técnica se recabó información precisa, fue de primera mano; estuvo estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, las cuales se aplicaron al personal que trabaja en la Contraloría Ezequiel Zamora de Punta de Mata. En este sentido, Sabino (2000), conceptualiza el cuestionario como “un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación”. (p. 273)

3.5. Procedimientos.

Se efectuaron varias visitas a la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, a fin de recolectar información relacionada al problema de estudio; luego se revisaron y seleccionaron los datos necesarios para sustentar la investigación. Posteriormente, se aplicó el cuestionario al personal de la institución, con el fin de obtener información a través de las preguntas diseñadas, abiertas, cerradas y de selección múltiple. Los datos arrojados fueron tabulados manualmente, los cuales se expresaron en cuadros estadísticos de cifras absolutas y porcentuales con sus respectivos análisis cualitativos y cuantitativos, para efectuar posteriormente las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los cuadros estadísticos en cifras absolutas y porcentuales que contienen los datos suministrados por el cuestionario aplicado al personal de la Contraloría Ezequiel Zamora de Punta de Mata, Estado Monagas.

En estos cuadros estadísticos se muestra la realidad evidente con respecto a las condiciones ambientales, los factores sociales y psicológicos que intervienen directamente en el ambiente organizacional de los trabajadores de la institución.

En los distintos cuadros se hace referencia a un análisis de las opiniones y expectativas dadas por el personal encuestado con la finalidad de organizar las conclusiones y recomendaciones necesarias de acuerdo a los hechos emitidos en la investigación.

Por lo antes expuesto, se afirma que un análisis basado en la frecuencia absoluta, permitió observar más específicamente la influencia de las variables sobre el problema, su respectivo análisis y a formular la solución al mismo. Con respecto al nivel del análisis, Ander – Egg (2000) plantea:

La finalidad del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que servirá para materializar los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes elaboradas en el problema, sin embargo, no basta con analizar es necesario buscar interpretaciones o significados más amplios a través de la comparación con conocimientos y leyes disponibles. (p. 55)

CUADRO N° 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DE
LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA
CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

CONOCIMIENTOS DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS	FA	%
SI	16	88.89
NO	2	11.11
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 1 señala que 88.89% del personal encuestado dijo conocer los objetivos y políticas de la institución, en cambio 11.11% opinó no conocerlos.

Los datos arrojados evidencian que la mayoría del personal encuestado conoce las políticas y objetivos de la organización, indicando que los miembros de la institución, tienen el conocimiento necesario para realizar eficientemente sus tareas asignadas y alcanzar los fines propuestos. No obstante, un porcentaje minoritario (11.11%) expresó no conocer los objetivos y políticas, ignorando por una parte las políticas organizacionales y por otro los objetivos del organismo, este hecho pueden provocar situaciones desequilibrantes en el ambiente organizacional.

En la Contraloría del Municipio Ezequiel Zamora, sus miembros están conscientes de las políticas y objetivos establecidos en la institución, no obstante, para quienes la desconocen, el organismo deberá buscar los medios necesarios, dirigidos a brindar la información con relación a estos aspectos, a objeto de garantizar los fines proyectados.

Con respecto a las normas, estas se traducen en reglas dictadas por la empresa, que van a permitir el cumplimiento de políticas, con el fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, es pertinente, tener presente que si algún trabajador desconoce las políticas y objetivos, puede afectar el desarrollo normal de las actividades laborales y causar efectos negativos en la percepción del clima organizacional en la institución.

Es importante señalar que el conocimiento de las políticas y objetivos por parte del personal es significativo para la empresa, logrando la concientización en ellos, ya que las políticas facilitan la delegación y dan sentido a los objetivos propuestos. Por lo tanto, para respetar las disposiciones propuestas por los altos niveles jerárquicos. Es necesario tener en cuenta que al no cumplirlas da lugar a que acontezcan situaciones generadoras de conflictos que perjudiquen el ambiente de trabajo en la empresa.

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO A COMO CONSIDERAN EL AMBIENTE
DE TRABAJO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA
DE MATA

AMBIENTE DE TRABAJO	FA	%
EXCELENTE	-	-
BUENO	6	33.33
REGULAR	12	66.67
MALO	-	-
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 2 indica como 66.67% del personal opinó que el ambiente de trabajo es regular, en cambio 33.33% dijo ser bueno.

Estos resultados demuestran como un alto porcentaje del recurso humano considera al ambiente laboral regular, lo cual puede deberse a las condiciones de trabajo, ya sea por inadecuada iluminación, ruido, poca comunicación, malas relaciones interpersonales, insatisfacción en el puesto, entre otros, siendo éstas las más impropias para desempeñar sus funciones, igualmente las relaciones interpersonales no sean las más acordes o se sientan desmotivados, lo que influye negativamente en la realización de un buen trabajo. No obstante, un grupo menor (33.33%) planteó que el ambiente es bueno, se sienten a gusto con el clima laboral.

Cuando existen las condiciones ambientales apropiadas en el trabajo, el personal efectúa sus obligaciones satisfactoriamente, pues cuenta con un buen ambiente climático, social, psicológico y tecnológico, lo que propicia un ámbito de

trabajo grato y acogedor acrecentando la eficacia de la institución.

Por consiguiente, es significativo enfatizar que las condiciones laborales deben ser apropiadas, tratando de que estas sean agradables y cómodas, permitiendo buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores y el jefe inmediato, de esta manera el líder puede orientar las acciones pertinentemente para alcanzar los objetivos, debido a que el grupo de trabajo se siente bien y de esta manera realiza sus actividades sin contratiempo.

Las empresas deben conservar un ambiente de trabajo adecuado, agradable y cómodo, brindando a los miembros un clima ajustado a sus necesidades, y cumplir las mínimas condiciones, con la intención de que se sientan confortables y alcancen un desempeño dinámico y activo durante la realización de su trabajo

CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DEL PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO CONSIDERAN LOS
FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE EN LA CONTRALORÍA
EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

TEMPERATURA	FA	%	ILUMINACIÓN	FA	%	RUIDO	FA	%
Calida	-	-	Mucha	-	-	Mucho	-	-
Adecuada	12	66.67	Adecuada	6	33.33	Poco	18	100
Fría	6	33.33	Deficiente	12	66.67	Nada	-	-
TOTAL	18	100%	TOTAL	18	100%	TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 3 muestra las distintas opiniones emitidas por el personal relacionados con los factores físicos donde 66.67%, dijo que la temperatura es adecuada y 33.33% señaló ser fría. Con respecto a la iluminación 66.67% planteó que era deficiente y 33.33% considero que es adecuada. Entre otros agentes esta el ruido donde la totalidad del recurso humano (100%) dijo que era poco.

De acuerdo a los datos suministrados se deduce que el personal realiza sus actividades en lugares pocos apropiados, donde se determinó que los agentes físicos como la iluminación y el ruido, que están en su entorno los perturba en la ejecución del trabajo, lo que provocan resultados indeseados.

Hay que destacar, que la temperatura es un factor fundamental en cualquier área de trabajo, ésta debe ser acorde con el tipo de ocupación del trabajador, con el fin de que las actividades se cumplan y no perturbe la salud del trabajador. En este caso, se percibe que la temperatura es adecuada de acuerdo a los resultados obtenidos, lo que

permite desempeñar las funciones eficientemente, sin embargo, un porcentaje menor (33.33%), indicó que era fría, lo que puede influir de forma negativa, ya que perturba el ejercicio de las labores inherentes al cargo.

Referente a la iluminación, este es un componente elemental para realizar el trabajo, como resultado se obtuvo que 66.67% indicó que es deficiente, por lo tanto, si la luminosidad no es apropiada puede producir alteraciones visuales tempranas o permanentes, produciendo accidentes, desconcentración y perjuicios a la vista. Por eso, la iluminación de los espacios de trabajo debe estar ajustada a una cantidad suficiente y adecuada para cumplir con las actividades, evitar la proliferación de enfermedades tales como ceguera, disminución de la visión, entre otras.

Con respecto al ruido, éste es un factor significativo que esta presente en cualquier lugar de trabajo, donde muchas veces no pueden eliminarse o disminuirse. Sin embargo, para el personal de la Contraloría este se manifiesta con poca frecuencia, a pesar de existir equipos de oficina como impresoras, teléfonos, aires acondicionados, entre otros, lo cual puede afectar el clima organizacional de la empresa.

Las organizaciones públicas como privadas, deben proveer a los recursos humanos las condiciones ajustadas a sus necesidades laborales. Con respecto a los agentes físicos como la temperatura, iluminación y ruido son importantes para el desarrollo de las actividades laborales, con el propósito de que puedan desempeñarse efectivamente los empleados y sin ningún tipo de distracción o perturbación que interfiera en el desarrollo exitoso de la institución.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO AL ESPACIO FÍSICO DONDE
DESEMPEÑAN SUS LABORES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL
ZAMORA. PUNTA DE MATA

ESPACIO FÍSICO	FA	%
MUY AMPLIO	-	-
AMPLIO	-	-
ADECUADO	5	27.78
REDUCIDO	13	72.22
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 4 señala como 72.22% de los trabajadores encuestados opinó que el espacio físico es reducido, sin embargo, 27.78% indicó ser adecuado. Ello indica la carencia de condiciones adecuadas en espacio físico, para el ejercicio de las tareas laborales.

Los datos muestran como el espacio físico es un componente elemental que interviene de manera directa tanto positiva como negativamente en las distintas funciones que desempeñan los trabajadores, debido a su permanencia de varias horas de trabajo en el sitio de trabajo.

Las dimensiones de la zona de trabajo deben estar acordes con las necesidades, jerarquía y responsabilidades que tiene el cargo, ya que al proporcionar un espacio inadecuado, donde existe aglomeración y exceso de personal, traería efectos negativos en el personal, induciendo a la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros aspectos, por lo que se cumplirán las funciones en espacios

limitados y confinados, impidiendo un desplazamiento libre de un lugar a otro.

El hacinamiento de personas y mobiliarios producen accidentes, por este motivo la legislación venezolana e internacional de acuerdo a los artículos 236 y 237 de la Ley Orgánica del Trabajo establece cuales son las condiciones mínimas que deben acatar las organizaciones, ya sean públicas y/o privadas, por tanto, deben contar con un espacio suficiente alrededor de los equipos de oficina, mantener los pasillos de circulación despejados para el tránsito fluido de las personas, entre otros.

Finalmente, el espacio físico es un componente relevante en las empresas, ya que éste influye en el comportamiento y desempeño del trabajador, expresando su satisfacción y confortabilidad a través de buenos resultados de la actividad, siendo más enérgico al ejecutar sus tareas, disminución de estrés, tensiones psicológicas, entre otras.

CUADRO N° 5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A CONTAR CON LA
PRIVACIDAD NECESARIA EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL
ZAMORA. PUNTA DE MATA

PRIVACIDAD	FA	%
SIEMPRE	-	-
FRECUENTEMENTE	-	-
ALGUNAS VECES	6	33.33
NUNCA	12	66.67
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 5 indica como 66.67% del personal entrevistado señala que nunca tiene privacidad, al contrario, 33.33% dijo algunas veces.

De acuerdo a los datos arrojados se puede deducir que un grupo representativo de trabajadores no goza de privacidad en el sitio de trabajo, esto se debe a que todos están en un solo espacio físico tal como se señaló en el cuadro N° 4, donde realizan su trabajo careciendo de áreas definidas para cada uno de ellos. Con respecto al grupo que manifestó tener algunas veces privacidad.

La privacidad en los lugares de trabajo ejercen una determinada influencia en el grupo de labores. Sin embargo, con las transformaciones que se dan a través del tiempo, relacionados con los nuevos enfoques para el trabajo, hay organizaciones donde el personal trabaja en forma abierta, obteniéndose como resultado una mayor cohesión e integración con el personal, aumentando la eficiencia y las actividades grupales son activas y dinámicas.

Es indispensable que las organizaciones tomen en cuenta la privacidad como elemento primordial para la ejecución de las tareas de una forma efectiva, sin embargo, se debe tener presente que de acuerdo al tipo de actividad que ejerza la institución y sus miembros se puede adoptar o no un esquema de trabajo cerrado o abierto. La falta de privacidad, constituye un elemento de distracción, disminuyendo la concentración y atención que amerita la realización de cualquier tarea administrativa, generando intranquilidad y retraso en las actividades.

CUADRO N° 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO AL ESTADO DE LOS EQUIPOS DE
TRABAJO QUE SE USAN EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL
ZAMORA. PUNTA DE MATA

ESTADO DE EQUIPOS	FA	%
OBSOLETOS	-	-
TECNOLOGÍA AVANZADA	18	100
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 6 indica como (100%) de la totalidad del recurso humano entrevistado (100%) considera que los equipos de oficina son de tecnología avanzada.

Los valores arrojados muestran que los trabajadores cuentan en su lugar de trabajo con una tecnología avanzada, teniendo los medios necesarios para realizar sus tareas sin contratiempo, cuentan con equipos y herramientas para desempeñar sus labores, estando al día con los cambios tecnológicos.

Todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas de alguna forma utilizan la tecnología, más sofisticada o rudimentaria, para fabricar sus productos o prestar servicios. La tecnología representa un conjunto de conocimientos que se manejan para alcanzar los objetivos dentro de la empresa, es un elemento importante en la actualidad.

La tecnología es quien va a determinar la estructura y funcionamiento de una organización a su vez, define el tipo y las características de las personas que laboran en ella. Por ello, al contar con los recursos necesarios para ejecutar las acciones

laborales, se aumenta significativamente la productividad, porque se logra realizar un trabajo a tiempo con ayuda de los equipos de trabajo tecnológicos.

El uso de equipos tecnológicos de avanzada, invade cada día la cotidianidad de las organizaciones y sus integrantes, al poseer sistemas telefónicos, red de computadoras, correo electrónico que facilitan la realización de sus funciones eficientemente, con comodidad, reduciendo los esfuerzos y se ahorra tiempo.

CUADRO N° 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE CÓMO SE RECIBE LA
INFORMACIÓN Y SI LA COMUNICACIÓN ES LA ADECUADA EN LA
CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

COMO RECIBE LA INFORMACIÓN		FA	%	LA COMUNICACIÓN ES ADECUADA	FA	%
MEMORANDUMS	O	12	66.67	SIEMPRE	5	27.78
DOCUMENTOS ESCRITOS.				A VECES	13	72.22
REUNIONES		6	33.33	NUNCA	-	-
TELEFONICO		-	-			
POR COMENTARIOS		-	-			
PERSONAL		-	-			
TOTAL		18	100%	TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por las Tesistas, Febrero 2004.

El cuadro N° 7 muestra que 66.67% de los empleados reciben información por medio de los memorándums o documentos escritos, sin embargo, 33.33% indicó las reuniones. Con relación a si la comunicación es adecuada 72.22% señaló que a veces, 27.78% señaló que siempre.

De acuerdo a los datos arrojados, la mayoría del personal considera que la información es enviada a través de los memorándums, es el medio para recibir información o notificaciones específicas relacionadas al trabajo. No obstante, otro grupo opinó que la información es dada en las reuniones de forma continua, siendo ventajosa porque se esta cara a cara con quien emite las ordenes y se conoce específicamente el trabajo que se debe realizar, sin la posibilidad de que sea distorsionada la información, los mensajes serán transmitidos directamente a la

persona.

En referencia a si la comunicación es adecuada, un alto porcentaje (72.22%) considera que a veces lo es, deduciendo que esta situación tiene que ver con los medios utilizados para transmitir la información, como el caso de los memorándums, muchas veces éstos no indican explícitamente las acciones que debe seguir el trabajador, generando interpretaciones erradas y la ejecución de tareas ineficientes, debido a una inadecuada redacción en el mensaje que se quieren transmitir.. Al contrario, de lo expresado por un grupo menor de trabajadores (27.78%) que planteó que siempre es adecuada, por lo tanto mantienen una comunicación efectiva en la institución.

La presencia de una comunicación efectiva dentro de las empresas genera confianza entre sus miembros, lo que produce buenas relaciones interpersonales, el trabajo es efectivo, la conversación es más fácil, los individuos se sienten seguros de sí mismos al compartir sus puntos de vistas, fomentándose una mayor producción, por ende eficiencia en los trabajadores.

Con respecto, a los medios para transmitir la información es necesario, emplear aquel que este acorde a las necesidades y al tipo de información a enviar, sin embargo, las reuniones es una herramienta importante de comunicación para las organizaciones, es un medio de encuentro entre personas, donde se discute algún asunto en particular, generando intercambio de ideas y opiniones entre sus miembros, permitiendo así el logro de las metas.

CUADRO N° 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL ESTILO DE
LIDERAZGO QUE EJERCE EL SUPERIOR INMEDIATO EN LA
CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

ESTILO DE LIDERAZGO	FA	%
Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulada y orientado por el líder (Democrático).	2	11.11
El líder ordena y toma medidas para ejecutar las tareas sin explicarlas al grupo. Decide y fija las directrices. (Autocrático).	16	88.89
Da total libertad al grupo para tomar decisiones; mínima intervención, su participación es limitada, asume el papel de miembro del grupo y actúa cuando es solicitado. (Liberal).	-	-
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 8 muestra que 88.89% de los trabajadores de la Contraloría manifestaron que el liderazgo que se ejerce es el autocrático, 11.11% señaló ser democrático.

Según los valores arrojados, se revela que el liderazgo predominante en la institución es el autocrático. Esto demuestra que los jefes inmediatos en la Contraloría Ezequiel Zamora adoptan un estilo de liderazgo centralizado en el poder y mantiene el control de todo.

El liderazgo es un proceso clave en toda organización, donde los líderes causan

un profundo impacto en la vida de sus miembros. Ciertamente, es un tipo de poder personal, que ejerce una persona para influir en otras en función de las relaciones existentes y los objetivos que se quieren alcanzar.

El liderazgo es un fenómeno social donde existe un dominio interpersonal ejercido en una situación y es dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos. Por ello existen algunos elementos que caracterizan el liderazgo en los superiores son en consecuencia, cualidades, situación, proceso de comunicación y objetivos a lograr.

Es necesario que en todas las organizaciones se enfoque un estilo de liderazgo que permita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sean motivados, de esta forma el comportamiento de las personas es positivo y se logra satisfactoriamente excelentes relaciones interpersonales, traduciendo luego en resultados beneficiosos, alto rendimiento y aumento de la productividad.

CUADRO 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DEL PERSONAL ACERCA DE LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA PUNTA DE
MATA

PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	FA	%
SIEMPRE	-	-
FRECUENTEMENTE	-	-
ALGUNAS VECES	6	33.33
NUNCA	12	66.67
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 9 señala 66.67% del personal opinó que nunca participa en la toma de decisiones y 33.33% consideró que algunas veces.

De acuerdo a los resultados se deduce que en la Contraloría Ezequiel Zamora no son tomadas en cuenta las opiniones e ideas dadas por el personal, esta situación puede afectar muchas veces la motivación en el personal, provocando efectos negativos. En cambio, otro porcentaje menor, indicó que algunas veces son tomadas en cuenta, lo que se traducen, en que se le da la oportunidad al trabajador de dar opiniones o tomar decisiones en determinadas importantes dentro del trabajo.

La participación de los integrantes de una empresa en los procesos de toma de decisiones es un mecanismo efectivo que beneficia a todos, porque el trabajador se siente motivado, sus opiniones son tomadas en cuenta, proyectando luego su satisfacción en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Al tomarse en cuenta las opiniones y/o sugerencias de los integrantes de la empresa se apoyan y revitalizan las tareas de trabajo. La comunicación y el compromiso también mejoran, porque la solución de problemas y las sugerencias requieren un elevado sentido de cooperación en la empresa.

Es indispensable la participación de todo el personal para la toma de decisiones, atendiendo a las opciones que pueden darle solución a una problemática, favoreciendo un desarrollo efectivo de las diversas labores en el trabajo.

CUADRO N° 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE CÓMO SON LAS
RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS COMPAÑEROS Y
SUPERVISORES EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA
DE MATA

CON LOS COMPAÑEROS	FA	%	CON LOS SUPERVISORES	FA	%
EXCELENTE	-	-	EXCELENTE	-	-
BUENAS	6	33.33	BUENAS	4	22.22
REGULAR	12	66.67	REGULAR	14	77.78
MALAS	-	-	MALAS	-	-
TOTAL	18	100%	TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 10, señala 66.67% de los trabajadores opinó sus relaciones interpersonales con los compañeros son regulares, en cambio, 33.33% manifestó ser buenas. Con relación a los supervisores 77.78% indicó que eran regulares y 22.22% dijo ser buenas.

De acuerdo a los datos arrojados, se determinó que no hay unas buenas relaciones interpersonales entre compañeros y supervisores, tal como se evidencian en los resultados, por lo tanto, esto refleja una inadecuada comunicación entre los miembros de la organización.

Las relaciones interpersonales son el pilar principal para la creación y mantenimiento de un ambiente óptimo de trabajo, cuando éstas son efectivas entre los compañeros y supervisores se fomenta el advenimiento de una serie de resultados satisfactorios que proporcionan el alcance de las metas y el desarrollo de un trabajo

exitoso.

Todos los individuos tienen distintas formas de actuar y es normal que se presenten situaciones, con características y actitudes particulares por la diversidad de personalidad, posiblemente no tengan los mismos procedimientos para realizar las actividades asignadas, sin embargo, al existir una buena integración se subsanan este tipo de diferencias y se logran los objetivos trazados.

La mayoría de las organizaciones están influenciadas por el comportamiento de los individuos y los grupos que la integran, el desempeño grupal es factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, ya que solas no pueden alcanzar las metas, viéndose en la necesidad de relacionarse e interactuar con otros para lograrlos.

Es vital que los grupos de trabajo tengan una interacción constante, sean solidarios y colaboradores, se promueve de esta forma la satisfacción de un ambiente laboral apropiado para el desarrollo efectivo de las actividades de los trabajadores, generando como respuesta mayor productividad y bienestar organizacional.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DEL PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO REALIZAN EL TRABAJO
EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

REALIZACIÓN DEL TRABAJO	FA	%
EN EQUIPOS	8	44.44
INDIVIDUAL	10	55.56
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 11 indica que 55.56% de los trabajadores opinaron que su trabajo se realiza en forma individual, sin embargo, 44.44% dijo en equipos.

Estos datos muestran que la mayoría del personal ejecuta sus actividades de manera individual, según el tipo de cargo que desempeñan deben efectuar sus tareas principales, considerando la forma de información a manejar puede ser confidencial. Con respecto, al otro grupo que indicó en equipo, se deduce que de acuerdo a las actividad se necesita laborar en equipo, generando buenas relaciones interpersonales como se indica en el cuadro N° 10, logrando cumplir los objetivos.

Al lograrse un trabajo en equipo, existe mayor probabilidad de conseguir las metas, por ello, al crearse un ambiente que promueve y apoya estas actividades contribuye a mejorar la confianza, compatibilidad entre los integrantes y la cooperación es más activa y dinámica. Por lo tanto, se requiere integrar los equipos de trabajo, porque se combinan las habilidades y conocimientos necesarios para solucionar las diferentes problemas que se generen en la organización y entre todos le buscan una posible solución.

Por consiguiente, en toda empresa se requiere integrar equipos de trabajo. La

razón es muy sencilla; nadie puede poseer con cabalidad las habilidades y conocimientos necesarios para solucionar las diferentes problemáticas que se susciten y pues, es imprescindible la integración de equipos; no basta reunir a un grupo de personas para conformar un equipo. Por el contrario, para ser altamente productivo y competitivo, es importante que todos sus integrantes tengan objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectivos.

No hay una razón única por la que los individuos se unen a grupos; debido que la mayoría de las personas pertenecen a distintos grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan distintos beneficios a sus miembros. La mayoría de la gente se une a un grupo por necesidad de seguridad, estatus, poder, afiliación o para el logro de alguna meta. Al mantener un grado de cohesión del equipo de trabajo, se pueden cumplir las metas grupales, ya que al mantener la cooperación mutua entre los involucrados se consiguen mejores resultados en el trabajo.

La necesidad de integración de equipos; no basta reunir a un grupo de individuos para convenir un equipo. Al contrario, para ser altamente productivo y competitivo, es substancial que todos sus componentes tengan objetivos comunes, con lazos afectivos. Por ello, se debe conservar un grado de cohesión de equipo, con el propósito de cumplir las metas grupales conjuntamente con la empresa. Se debe mantener la cooperación mutua entre los involucrados, porque así se consiguen mejores resultados en el trabajo.

CUADRO N° 12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
OPINIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO
QUE RECIBE POR SU BUEN DESEMPEÑO EN LA CONTRALORÍA
EZEQUIEL ZAMORA. PUNTA DE MATA

INCENTIVOS	FA	%
DIPLOMAS	-	-
ASCENSOS	-	-
MONETARIOS	18	100
AGASAJOS	-	-
BOTONES	-	-
FELICITACIONES	-	-
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Febrero 2004.

El cuadro N° 12 señala que el total de los empleados encuestados (100%) opinó recibir como incentivo por su buen desempeño el factor monetario.

De acuerdo a los datos arrojados, se deduce que el incentivo brindado en el organismo es el monetario, actúa como agente motivador el dinero o sueldo percibido, observándose la inexistencia de otros incentivos como entrega de diplomas, botones, felicitaciones, agasajos, entre otros.

En las organizaciones es común motivar al personal a fin de que éstos trabajen eficientemente, manteniéndolos bien incentivados con el propósito de cumplir con el trabajo asignado y satisfagan sus necesidades básicas. En toda organización los recursos humanos son elementos indispensables para lograr los objetivos propuestos,

es necesario emplear medios de recompensas que satisfagan al trabajador dentro y fuera del trabajo.

Cuando no es reconocido el trabajo de los integrantes de la empresa, se genera como consecuencia una baja en el rendimiento y también se presenta la desmotivación. Por lo tanto, es necesaria la incorporación de nuevos esquemas motivadores que premien la labor de forma regular y periódica, lo que permite un desarrollo y crecimiento satisfactorio para el personal y la empresa. En definitiva, se debe tener presente que el recurso humano necesita ser estimulado de alguna manera, a fin de medir con precisión su rendimiento para luego asignarle el reconocimiento que le corresponde y sea un agente productivo.

Por consiguiente, el supervisor debe estar atento del desempeño de las labores del personal, proporcionarles gratificaciones, de acuerdo a la calidad del trabajo que realiza, manifestándolo a través de incentivos monetarios, ascensos, diplomas, premios, entre otros. En caso de que no sea reconocido el trabajo, se crea un bajo rendimiento y desmotivación, para superar esta situación es indispensable incorporar nuevos medios motivadores dirigidos a incrementar los niveles de motivación.

CUADRO N° 13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA OPINIÓN
DEL PERSONAL CON RESPECTO A QUE LE PRODUCE MAYOR
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL
ZAMORA. PUNTA DE MATA

SATISFACCIÓN	FA	%
El factor físico en el área de trabajo	-	-
Relaciones Interpersonales con los compañeros y jefes	-	-
Beneficio salariales, los Incentivos, Recompensas	18	100
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por las tesis, febrero 2004.

El cuadro N° 13 señala que la totalidad del personal (100%) opinó que los beneficios salariales, incentivos y recompensas le proporcionan satisfacción en su puesto de trabajo.

De acuerdo a los valores arrojados, se deduce que el personal se sentiría satisfecho cuando se le proporciona un buen salario de acuerdo a su desempeño y funciones, como también al otorgarle incentivos y recompensas por el trabajo realizado. En estos resultados se evidencia que el factor económico viene a ser una determinante, sin embargo, el grado de satisfacción se elevaría si contarán con otros tipos de incentivos. Pero es bien sabido, que el agente motivador del dinero satisface innegablemente las necesidades básica del trabajador, y a medida que este va en ascenso el trabajador se siente satisfecho, pero al transcurrir el tiempo considera que es muy poco lo que gana económicamente.

Es necesario implementar otro tipo de agentes motivadores, que le permitan al trabajador sentirse satisfecho, obteniendo luego como resultado un clima óptimo de

trabajo, un desempeño más activo y efectivo, evitando un desequilibrio en el sitio de trabajo que puede afectar al empleado, grupo y a la misma organización.

En ese orden de ideas, se debe proporcionar al personal una variedad de incentivos que sean atractivos, los cuales al ser concedidos puedan servir como impulsores en el desempeño efectivo del personal y lograr los objetivos personales y organizacionales.

CUADRO N° 14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL
PERSONAL CON RESPECTO A CÓMO SE MANIFIESTA LA
INSATISFACCIÓN EN LA CONTRALORÍA EZEQUIEL ZAMORA
PUNTA DE MATA

CÓMO MANIFIESTA LA INSATISFACCIÓN	FA	%
Incumplimiento del horario laboral	4	22.22
No realiza las actividades inherentes al cargo a tiempo.	12	66.67
Ausentismo Laboral	2	11.11
TOTAL	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en febrero 2004.

El cuadro N° 14 refleja que 66.67% del personal encuestado opinó que manifiesta su insatisfacción al no realizar las actividades inherentes al cargo a tiempo, 22.22% señaló el incumplimiento del horario laboral y por último, 11.11% dijo el ausentismo laboral.

De acuerdo a los datos señalados, se deduce que los trabajadores al sentirse insatisfecho en su lugar de trabajo, opta por realizar algunas acciones negativas que afectan a la empresa, entre las cuales está el no realizar las tareas que le corresponden a tiempo, no se cumple el horario establecido o no asiste al trabajo, provocando así ineficiencia, retardo en la entrega de resultados, lo cual genera bajo rendimiento y disminuye la calidad del trabajo.

La insatisfacción que sienten los trabajadores se puede demostrar de muchas formas, este tipo de situaciones pone en riesgo el logro de los objetivos organizacionales, porque hay una inestabilidad, donde los miembros de la institución

no están lo suficientemente motivados para realizar sus tareas asignadas. Por lo tanto, se deben buscar mecanismos necesarios que impidan este tipo de situación, siendo imprescindible la aplicación de nuevas estrategias motivacionales.

Hay que destacar que muchas veces la insatisfacción no se da por la carencia de una política de incentivos adecuada, sino porque muchas veces las condiciones de trabajo no son las más apropiadas tal como se señala en el cuadro (N° 4) o que las relaciones interpersonales son inapropiadas (cuadro N° 11), trayendo como consecuencia frustración en el personal reflejándose en el trabajo.

Toda institución debe contar con elementos que permitan aumentar la motivación del personal, tales como otorgar reconocimientos y ascensos, mantener un buen compañerismo, buen trato con el jefe, sueldo y bienestar social y sobre todo buenas condiciones ambientales; todos estos factores deben ser fomentados con la finalidad de crear un entorno donde se le proporcionen al empleado oportunidades necesarias que le den satisfacción a fin de tener como resultado un magnífico desempeño del trabajador.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Reflexionando de acuerdo a los datos proyectados en el análisis de cuadros, se concluye lo siguiente:

- Con respecto a los objetivos y las políticas los trabajadores tienen amplios conocimientos en esta área, lo que facilita la ejecución de sus tareas y a su vez lograr los fines propuestos. Las políticas son importantes, porque a través de ella se puede crear un clima apropiado dentro de cualquier área de la organización, ya que a través de ella se reflejan los objetivos de la dirección.
- Se determinó que el ambiente laboral en la Contraloría es regular, esta situación se da porque las condiciones de trabajo no son las más apropiadas para desempeñar las funciones. Por lo tanto, es necesario contar con un ambiente apropiado, que exista un ambiente físico óptimo, buenas relaciones entre el grupo laboral, adecuados equipos tecnológicos, porque así se aumenta la eficiencia y productividad de todos sus miembros.
- Con relación a los factores físicos del lugar de trabajo, se conoció que no son apropiados, debido a que la luminosidad y temperatura perturba las labores de trabajo, ya que no cuentan con una iluminación acorde a sus necesidades, provocando malestar visual en los trabajadores, como también hay áreas que no cuenta con aires acondicionados que refresquen las oficinas, lo cual genera deficiencias en el desempeño laboral.
- El espacio físico es reducido, por lo que interfiere negativamente en la ejecución de las funciones, esto se debe a que las dimensiones del lugar de trabajo no son proporcionadas a las funciones que ejecuta cada trabajador, por

lo tanto deben ser acordes a un espacio adecuado, donde exista un desplazamiento libre de un lugar a otro, para evitar los tropiezos con mobiliarios y personas.

- En relación a la privacidad un porcentaje mayoritario de trabajadores no cuenta con este privilegio en el trabajo, esto se debe a que están ubicados en un solo espacio físico, donde muchas veces el ruido, las personas, entre otros elementos generan distracciones en las funciones de los otros trabajadores. El tener privacidad aumenta la eficiencia.
- Los trabajadores cuenta con una tecnología avanzada, ya que tienen equipos de computación de última generación, estableciéndose así los recursos primordiales para ejecutar sus actividades sin contratiempo. El uso de la tecnología permite aumentar la producción debido a que se consigue realizar los trabajos a tiempo.
- La información que se maneja en la institución es recibida mayormente por medio de los memorándums, porque a través de ellos se envía información o notificaciones específicas vinculadas con el trabajo, los cuales llegan específicamente a las personas interesadas y no a terceros, que puedan desviar la información.
- Se determinó que la comunicación no se da apropiadamente por falta de atención a las indicaciones o por no entender de manera precisas las ordenes de trabajo emitido.
- El liderazgo que se ejerce en la Contraloría Ezequiel Zamora es el autocrático, deduciendo que el líder adopta un estilo de liderazgo centralizado en el poder y mantiene el control de todas las actividades que se realizan en la institución. Esto evidencia que tienen un líder autócrata, el cual determina lo que se debe hacer, siendo un factor negativo para la organización.
- Con relación a la participación de los recursos humanos en la toma de

decisiones, sus opiniones no se toman en cuenta, ya que el supervisor es quien maneja todas las decisiones y acciones a seguir dentro de la institución. La participación es un elemento positivo que beneficia a todos, ya que el personal está motivado porque sus opiniones son consideradas como alternativas de solución e ideas dentro del trabajo, arrojando como resultados la satisfacción en el personal y a su vez, alcanzando los objetivos.

- Las relaciones interpersonales entre los compañeros y jefes no son buenas, esta situación posiblemente se debe a la carencia de una comunicación efectiva, no se tienen objetivos individuales y grupales en común, por lo tanto las labores no se efectúan en equipo, donde este tipo de situación provoca contratiempos en el logro de los fines propuestos.
- El trabajo que ejerce el personal se realiza de manera individual, esto se debe al tipo de funciones que ejercer cada uno de los trabajadores, lo cual requiere que cada quien haga su labor porque tienen definidas su responsabilidades o que muchas veces el tipo de trabajo es confidencial.
- El incentivo señalado con mayor importancia para el personal es el monetario, funciona como agente motivador, notándose la carencia de otros tipos de incentivos como los diplomas, reconocimientos, botones, felicitaciones, agasajos, entre otros, siendo estos atractivos y motivadores para el trabajador.
- Los trabajadores se sentirían satisfechos cuando se les proporcione un salario acorde a su desempeño y funciones, otros elementos serían los incentivos y recompensas.

5.2. Recomendaciones.

Luego de haber enunciado las conclusiones, a continuación se indican las recomendaciones siguientes:

- El trabajador al ingresar a laborar en la Contraloría debe ser informado sobre

los objetivos y políticas que deben cumplir el organismo.

- Los factores físicos (iluminación, ruido y temperatura) del lugar de trabajo, deben ser mejorados según las necesidades laborales de cada uno de los trabajadores con la finalidad de que no afecten las actividades de trabajo y estos puedan ser más productivos.
- Organizar actividades recreativas que induzcan las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo y el jefe, con el fin de intercambiar ideas, costumbres, culturas, opiniones entre ellos y por ende generar una mayor cooperación entre todos y así obtener buenos resultados en el rendimiento de trabajo.
- Propiciar un liderazgo situacional y democrático, dirigido a lograr la participación continua de los trabajadores.
- Utilizar mecanismos que permitan la transmisión de información de forma veraz y claras, como las reuniones, ya que estas facilitan mejor la comprensión de las órdenes dadas y activas positivamente las relaciones interpersonales, en caso de dudas se pueden dirigir directamente al emisor de la información.
- Fomentar la participación en la toma de decisiones al personal, a fin de que emitan sus sugerencias, ideas y opiniones con la finalidad de que el trabajo se agilice, se reduzcan errores y mejore el desempeño del recurso humano.
- Las formas de comunicación deben aplicarse de acuerdo al mensaje que se quiera transmitir, utilizando los mecanismos apropiados para que sean comprendidas y se ejecuten las tareas satisfactoriamente.
- Mantener una política de incentivos de acuerdo al desempeño del personal otorgando reconocimientos, diplomas, premios, entre otros, lo cual lo motive y ejerza sus funciones activamente.

BIBLIOGRAFIA

Ander – Egg, E. Introducción a las técnicas de investigación social. Argentina: Hvmnistas, 2000.

Arasme, J. Análisis del trabajo y el ambiente físico laboral en la empresa CADAFE. (Tesis de Grado) Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Maturín, 1997.

Arias, F., y Heredia, V. Administración de recursos humanos. México. Trillas, 1999.

Arias, F. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México. Trillas, 1999.

Bayón, F. 50 casos prácticos sobre recursos humanos y organización de empresas. España: Síntesis, S.A., 1998.

Cantoni, F. El factor humano en la organización. Colombia: Intermedio, S.A., 2002.

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2001.

Chrudem, H. y Sherman, A. Administración de personal. México: Continental, S.A., 1996.

Dessler, G. Administración de personal. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A., 1998.

Diez de Castro y otros. Administración y dirección. España: Mc Graw Hill,

Interamericana, S.A., 2000.

Duque, D. Gerencia educativa. Módulo I. Maturín: Fundadit, 1991.

Elourdy M., J. Estrategia de empresa y recursos humanos. España: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1999.

Figuroa, D. Administración de recursos humanos. (2ª ed.). Cumaná, Venezuela: Universidad de Oriente, 1990.

French, J. y Bell, L. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1996.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly Jr, J. Organizaciones: Conductas, comportamiento, estructuras y proceso. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1998.

Gil, I., Ruiz, J., Ruiz, L. La nueva dirección de personas en la empresa. España: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.

Goncalves, A. Dimensiones del clima organizacional. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002.

Harris, J. Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y caso. Ciencia y Técnica. Tomo II, Grupo Noriega Editores, México, 2001.

Hodgetts, R. M. y Altman, S. Comportamiento en las organizaciones. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1992.

Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). Seguridad industrial.
Módulo I. Caracas: INCE, 1997.

Keith, Davis y Newstrom, J. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill, 2000.

Koontz, H. y Weihrich, H. Administración, una Perspectiva Global. México: McGraw Hill, 1998.

Méndez, A., Carlos E. Metodología. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1998.

Pérez, J. Administración de personal. Limusa, Colombia, 1998.

Rivas y Bellorin, L. Técnicas de documentación e investigación I. Universidad Nacional Abierta, Caracas, 1992.

Robbins, S. P. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. (6ª ed.). México: Prentice Hall, 1998.

Sabino, C. El proceso de la investigación. Venezuela: Panapo, 2000.

Stoner, J., /Freeman R. E., Gilbert Jr. D. Administración. (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Stoner y Wankel. La administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1998.

Tamayo y Tamayo, M. El proceso de la investigación científica (Fundamentos de la Investigación). (3ª ed.). México: Limusa, 2000.

Terry y Franklin. Principios de administración. México: CECSA, 1991.

Trillo, C. Análisis inferencial aplicado a la investigación educativa. Instituto para la formación y el perfeccionamiento de los recursos humanos, S.A., Maturín. 1994.

Tyson, S. y York, A. Administración de personal. México: Trillas S.A., de C.V., 1997.

Villegas, J. Administración de personal. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Vega, 1998.

Werther, W. y Keith, D. Administración de personal y recursos humanos. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2000.