



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

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL TRABAJADORES DE
PDVSA COSTA AFUERA - DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO,
AÑO 2017

Autora: Karelys Del Valle Cova Lugo

Tutor: Dr. Pedro J. Aguilar Navarro

Tesis de Grado presentada como requisito para optar al Título de Magíster
Scientiarum en Ciencias Administrativas
Mención Gerencia General

Cumaná, noviembre 2017



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE DEFENSA PRIVADA

En la ciudad de Cumaná, siendo las 10:30 am. del día 20 de Noviembre del año 2017 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores Pedro Aguilar, (asesor), Danny Delgado y Luis Martínez, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: Clima Organizacional y Desempeño Laboral Trabajadores de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, Área Carúpano, Año 2017, presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Ing. Karelvs Cova Lugo, titular de la Cédula de Identidad N°. 16.398.158. El Tutor Prof. Pedro Aguilar, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Danny Delgado, seguidamente el(la) profesor(a) Luis Martínez. El Presidente profesor(a) Pedro Aguilar, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 11:20 am. y el Veredicto es Aprobado

Profesores:

Pedro Aguilar.
C.I. 6.007.874.

Danny Delgado.
C.I. 10.167.596.

Luis Martínez.
C.I. 8.366.538

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Profa.: Aura Viera.
Nombre y Apellido

14.126.635
Cédula de Identidad



Coordinación de Post-Grado
en Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE

DEDICATORIA

A Dios

Por darme salud y guiarme en cada segundo de mi vida

¡Gracias mi Señor!

A mi Madre

Por siempre apoyarme en todo momento

Por ti y para ti Durys Lugo

¡Te amo Madre!

A mi Esposo

Por su dedicación, comprensión y apoyo

Gracias Julio Cesar Mejías

¡Te amo esposo!

A mis Hijos

Ustedes son mi fortaleza y mi mayor bendición

Paula Elena y Julio Cesar

¡Los amo infinitamente!

Karelys Del Valle Cova Lugo

AGRADECIMIENTO

A mi Tutor Académico Dr. Pedro Aguilar

Por su dedicación, orientación, enseñanza y apoyo en el desarrollo de mi Trabajo de Grado. Gracias Profesor, mil Gracias.

A mis Profesores del Postgrado

Por su dedicación y transmisión de conocimientos. Gracias Profesores.

A mis amigos del Postgrado

Por hacer cada fin de semana ameno y lleno de aprendizaje, gracias a todos, en especial a mí equipo de trabajo María Alejandra López, Eliana Marchan, Jean Carlos Ramos y Richard Cabello.

A mi Jefe Juan Carlos Mejía y Asesor Gregoria Pérez

Por su colaboración, apoyo y ayuda incondicional en el desarrollo de mi Trabajo de Grado. Gracias, que Dios los bendiga Siempre.

A mi Madre, Esposo e Hijos

Por su comprensión en todo momento y entender que el tiempo que les quitaba se vería plasmado en este logro. Los amo.

Gracias mi Dios, por siempre estar a mi lado y permitir llegar a feliz término mi Trabajo de Grado.

A todos gracias y mil veces gracias, pido a mi Dios los colme de bendiciones, éste logro es gracias a ustedes.

Karelys Del Valle Cova Lugo

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15

2.2 BASES INSTITUCIONALES	21
2.2.1 Reseña Histórica de PDVSA Petróleos, S.A.	21
2.3 BASES TEÓRICAS	26
2.3.1 Clima Organizacional	26
2.3.2 Importancia del Clima Organizacional	28
2.3.3 Tipos de Clima Organizacional.....	29
2.3.3.1 Autoritario Explotador.....	30
2.3.3.2 Autoritario Paternalista	31
2.3.3.3 Consultivo	32
2.3.3.4 Participativo	32
2.3.4 Factores que inciden en el Clima Organizacional.....	33
2.3.4.1 Liderazgo.....	34
2.3.4.2 Comunicación	35
2.3.4.3 Motivación	36
2.3.5 Desempeño Laboral.....	37
2.3.6 Habilidades Administrativas	38
2.3.6.1 Habilidades Técnicas	39
2.3.6.2 Habilidades Conceptuales	40
2.3.6.3 Habilidades Humanas	41
2.3.7 Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	41
2.3.7.1 Satisfacción del Trabajo.....	42
2.3.7.2 Capacitación del Trabajador.....	43

2.3.7.3 Trabajo en Equipo	44
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	45
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.5 VALIDEZ	50
3.6 CONFIABILIDAD	51
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	52
3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	53
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	55
4.1.1 Tipos de Clima Organizacional.....	55
4.1.1.1 Indicador 1: Autoritario Explotador.....	55
4.1.1.2 Indicador 2: Autoritario Paternalista	57
4.1.1.3 Indicador 3: Consultivo	59
4.1.1.4 Indicador 4: Participativo	61
4.1.1.5 Tendencias en el Tipo de Clima Organizacional	63

4.1.2 Factores del Clima Organizacional	64
4.1.2.1 <i>Indicador 5: Liderazgo</i>	64
4.1.2.2 <i>Indicador 6: Comunicación</i>	66
4.1.2.3 <i>Indicador 7: Motivación</i>	67
4.1.2.4 <i>Tendencias de los Factores del Clima Organizacional</i>	69
4.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	70
4.2.1 Habilidades Administrativas	70
4.2.1.1 <i>Indicador 8: Habilidades Técnicas</i>	70
4.2.1.2 <i>Indicador 9: Habilidades Conceptuales</i>	72
4.2.1.3 <i>Indicador 10: Habilidades Humanas</i>	74
4.2.1.4 <i>Tendencias en las Habilidades Administrativas</i>	76
4.2.2 Factores del Desempeño Laboral.....	77
4.2.2.1 <i>Indicador 11: Satisfacción del Trabajo</i>	77
4.2.2.2 <i>Indicador 12: Capacitación del Trabajador</i>	79
4.2.2.3 <i>Indicador 13: Trabajo en Equipo</i>	81
4.2.2.4 <i>Tendencias de los Factores del Desempeño Laboral</i>	83
4.3 TENDENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	84
4.4 CORRELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	84
4.5 BRECHAS ENTRE EL ESTADO DEL ARTE Y LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA REALIDAD ESTUDIADA	86
4.5.1 Brechas encontradas en el Tipo de Clima Organizacional	86

4.5.2 Brechas encontradas en los Factores del Clima Organizacional....	88
4.5.3 Brechas encontradas en las Habilidades Administrativas.....	90
4.5.4 Brechas encontradas en los Factores del Desempeño Laboral	92
4.5.5 Total brechas encontradas en el Tipo de Clima Organizacional y Desempeño Laboral.....	94
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	106
VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO	107
EVALUADOR: DR. FIDIAS ARIAS.....	107
EVALUADOR: DR. WILFREDO GUERRA.....	108
EVALUADOR: DR. PEDRO AGUILAR	109
INSTRUMENTO	110
HOJAS DE METADATOS	115
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 1/6...	115
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 2/6...	116
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 3/6...	117
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 4/6...	118
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 5/6...	119
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 6/6...	120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de arqueo de antecedentes.....	15
Cuadro 2: Cuadro: Operacionalización de las variables.....	46
Cuadro 3: Tabla de Harvard.....	49
Cuadro 4: Confiabilidad del instrumento.	52
Cuadro 5: Baremo	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Autoritario Explotador”.....	56
Tabla 2: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Autoritario Paternalista”.	58
Tabla 3: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Consultivo”...	60
Tabla 4: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Participativo”.	61
Tabla 5: Tendencias en el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.	63
Tabla 6: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Liderazgo”. ...	64
Tabla 7: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Comunicación”.	66
Tabla 8: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Motivación”...	68
Tabla 9: Tendencias de los factores del clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.	70

Tabla 10: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Técnicas”	71
Tabla 11: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Conceptuales”	73
Tabla 12: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Humanas”	75
Tabla 13: Tendencias de las habilidades administrativas de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.	77
Tabla 14: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Satisfacción del Trabajo”	78
Tabla 15: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Capacitación del Trabajador”	80
Tabla 16: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Trabajo en Equipo”	82
Tabla 17: Tendencias de los factores del desempeño de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.	84
Tabla 18: Distribución de medias aritméticas de las variables “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”	84
Tabla 19: Correlación entre las variables “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”	85
Tabla 20: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada del tipo de clima organizacional.	87
Tabla 21: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de los factores del clima organizacional.	89

Tabla 22: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de las habilidades administrativas.	91
Tabla 23: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de los factores del desempeño laboral.	92
Tabla 24: Total de las Brechas encontradas en el tipo de clima organizacional y desempeño laboral	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Autoritario Explotador”.	56
Gráfico 2: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Autoritario Paternalista”	58
Gráfico 3: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Consultivo”.	60
Gráfico 4: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Participativo”	62
Gráfico 5: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Liderazgo”	65
Gráfico 6: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Comunicación”.	67

Gráfico 7: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Motivación”.....	69
Gráfico 8: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Habilidades Técnicas”.....	72
Gráfico 9: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Habilidades Conceptuales”.	74
Gráfico 10: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Habilidades Humanas”.....	76
Gráfico 11: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Satisfacción del Trabajo”.....	78
Gráfico 12: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Capacitación del Trabajador”.	80
Gráfico 13: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Trabajo en Equipo”.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Funcional PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. Tomado de la “Rendición de Cuentas de la Gerencia del Distrito Carúpano”. Diciembre 2016, Carúpano.....	25
--	----

RESUMEN

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL TRABAJADORES DE PDVSA COSTA AFUERA - DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO, AÑO 2017.

Autora: Karelys Del Valle Cova Lugo

Tutor: Dr. Pedro J. Aguilar Navarro

El propósito del presente estudio es analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. La investigación es de tipo Descriptiva Correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo; con una muestra objeto de estudio de 50 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta, y como instrumento un cuestionario, constituido por 39 preguntas, con selección de escala tipo Lickert. El instrumento fue validado a juicio de tres especialistas, y sometido a la prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach, con un resultado de 0,950, demostrando que el instrumento es altamente confiable. Se realizó el análisis de los resultados a través de la media aritmética, frecuencia y porcentaje, y se hizo la correlación de Spearman de las variables en estudio a través del SPSS, obteniéndose un resultado de 0,806, indicando que hay una relación alta y estadísticamente significativa. Los resultados arrojaron que el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano es "Autoritario Explotador", en el cual los trabajadores perciben demostraciones de desconfianza, no se sienten satisfechos en la forma que son conducidos hacia el logro de los objetivos, poseen poco conocimiento en cuanto a las habilidades conceptuales, y no se evidencia un ambiente de trabajo favorable. La remuneración salarial y beneficios, generalmente no satisfacen las necesidades de los trabajadores, y la empresa pocas veces promueve la formación integral de los mismos, aspectos que se traducen en un bajo desempeño laboral.

Palabra Clave: Clima Organizacional, Desempeño Laboral

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, en los ámbitos: económico, político, social y tecnológico, y para asumir y participar activamente en esta dinámica empresarial y de mercado, impera la necesidad de contar con un recurso humano dispuesto a cooperar y a trabajar en equipo, que permita asumir con responsabilidad y compromiso los cambios dinámicos a los cuales se enfrentan las organizaciones, por lo que cada vez es más necesario comprender todo aquello que influye en el comportamiento de los trabajadores y en su desempeño laboral. A este respecto, Brunet (1987), destaca que el administrador debe “evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización” (p. 20).

Sobre la base de lo antes planteado, se desprende que el administrador debe garantizar el desarrollo de su organización, con la finalidad de prever los problemas que puedan surgir dentro de la misma, y facilitar el desarrollo de los procesos, productos, servicios e innovaciones, además de generar estrategias en pro del desarrollo y la productividad empresarial, a los fines de optimizar la toma de decisiones y la capacidad de realizar cambios en la organización.

En la presente investigación, se abordó la percepción que los trabajadores tienen de los diferentes componentes que afectan la organización, y por consiguiente, el comportamiento de los mismos en el ámbito organizacional. Esta interacción individuo-organización, no es más que un aspecto del clima organizacional, que en diferentes circunstancias alteran la motivación, la satisfacción personal y el desempeño o la contribución que éstos ofrecen para el logro de los objetivos, y metas planteados por la organización, entre otros factores.

El propósito fundamental de la investigación consistió en analizar la relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017, y para ello se identificó el tipo de clima organizacional y se determinaron los factores que inciden en el mismo. De igual forma, se caracterizaron las habilidades administrativas de los trabajadores y se señalaron los factores del desempeño laboral. La estructura del trabajo está enmarcada en cuatro capítulos, como se indica a continuación:

El capítulo I aborda el problema de investigación, el cual expresa la contextualización del objeto de estudio, el planteamiento del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la justificación y delimitación de la investigación.

El capítulo II presenta el marco teórico, en el cual se exponen las teorías que soportan las variables de la investigación y la posición del investigador ante el objeto de estudio, los antecedentes que describen la evolución histórica de los estudios sobre el tema; una breve reseña histórica del objeto de estudio, y las bases teóricas que sirvieron de referencia para interpretar el comportamiento del mismo.

El capítulo III plantea el marco metodológico a utilizar, en el que se describe el tipo, diseño y nivel de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, y procedimiento de la investigación, procesos que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados por la investigadora.

El capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados, las tendencias de las dimensiones objeto de estudio, las brechas encontradas entre el estado del arte y la realidad estudiada, en términos de contradicción y coincidencias, así como las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización como entidad social, es aquella en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. Chiavenato (2004), plantea la palabra organización como “cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos” (p 72). Al respecto, las organizaciones son asociaciones de personas establecidas bajo estructura, reglas, normas y procedimientos, que tienen un fin, metas y objetivos; además pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas; tienen una necesidad, un carácter, y se les considera sociedades que tienen sus procesos de convivencia y su propia historia. En este orden de ideas, la organización, según el mismo autor, significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

Cabe agregar, que las organizaciones están inmersas en un mundo de permanente cambio, en los ámbitos: económico, político, social y tecnológico, y para asumir y participar activamente en esta dinámica empresarial y de mercado, impera la necesidad de contar con un recurso humano dispuesto a cooperar y a trabajar en equipo, con el propósito de facilitar el desarrollo de los procesos, productos, servicios e innovaciones, además de generar estrategias en pro del desarrollo y la productividad empresarial, a los fines de optimizar la toma de decisiones y la capacidad de realizar cambios en la organización.

Con referencia a lo anterior, los administradores deben conocer y comprender todo aquello que influye en el comportamiento de los trabajadores, y por ende, en su desempeño laboral. Al respecto, Brunet (1987) destaca que el

administrador debe “evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización” (p. 20). Significa entonces, que debe velar por el desarrollo de su organización con la finalidad de prever los problemas que puedan surgir dentro de la misma. Chiavenato (2004) plantea la administración como una de las áreas más importantes de la actividad humana, y que la “base fundamental de una sociedad es el esfuerzo cooperativo del hombre y la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente” (p. 10). Por las consideraciones anteriores, los administradores deben mantener un clima positivo y de cooperación dentro de la organización, ya que con ello tendrán como resultado trabajadores motivados, con mejor desempeño laboral y mayor productividad.

En ese sentido, para entender el clima de una organización, es conveniente vislumbrar el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos organizacionales. Por lo que, dentro de las organizaciones intervienen condiciones propias, ambiente físico y estructura, y, particularmente las personas están sometidas a un entorno social, que tiene ciertas particularidades, y que determina el comportamiento del individuo, que resulta de la interacción entre la organización y la persona.

En la actualidad, a nivel mundial, el Clima Organizacional es un factor determinante, según Segredo y Reyes (2004) plantean que “constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional” (p. 3). Cabe agregar, que en estos tiempos cambiantes se hace indispensable comprender el clima organizacional, que está íntimamente relacionado con la estructura y funcionamiento de la organización, que además tiene una gran trascendencia en el comportamiento de las personas y su rendimiento en el trabajo.

A los efectos del planteamiento anterior, varios autores han dedicado un considerable tiempo al estudio de la satisfacción de los empleados, y también cómo tal satisfacción ayudaría a mejorar el clima organizacional, en función de lo cual se han abordado estudios que permiten medir este nivel de satisfacción, como es el caso de la Teoría de los Sistemas de Likert, citado por Brunet (1987), la cual establece que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28).

Particularmente, en América latina las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de evaluar las condiciones de su clima laboral para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. De acuerdo a los resultados del estudio del Clima Organizacional realizado en 13 países de América Latina, entre los años 2013 y 2014, por la empresa Acsendo “Software de Talento Humano”. Las organizaciones incluidas en el estudio provienen de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay, y se calificaron más de 500 empresas de los 13 países antes mencionados.

En el estudio realizado, Acsendo presentó en el 2013 un resultado global de 77,20%, mientras que en el 2014 un 78,87%. Los datos presentados indican que la gestión del ambiente de trabajo y de las condiciones asociadas a éste, en las compañías de América Latina, están en una fase de crecimiento. Significa entonces, que las organizaciones tienen cada vez más clara la necesidad de evaluar sus espacios de trabajo. No obstante, la evaluación por sí sola no tiene ningún valor agregado para las compañías, por lo que sería necesario analizar los resultados, divulgarlos y retroalimentar al equipo de trabajo, con la finalidad de diseñar planes de acción que permitan mitigar y corregir las fallas, y consolidar las fortalezas encontradas.

En cada organización se viven experiencias diferentes; existen ambientes de trabajo o clima organizacional disímiles, es así como en Venezuela el clima de las organizaciones es diferente debido a diversos factores, tales como: tipo de liderazgo ejercido por el directivo o gerente, los planes de motivación empleados dentro de la empresa, el poder, autonomía, toma de decisiones, nivel de formación académica del personal y las relaciones interpersonales que existen dentro de la organización, entre otros aspectos de interés.

Entendiendo que el clima organizacional es, para Jovell (2007), “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (p. 185). Lo antes señalado, indica la existencia de un capital afectivo, es decir, una suma de interacciones armónicas o no dentro de las organizaciones, lo cual puede ser un factor determinante en el éxito organizacional. A tal efecto, esta acepción del clima organizacional viene a representar la personalidad dentro de la organización, por lo que el gerente debe mantener un ambiente de trabajo idóneo dentro de la misma. Además, el clima determina y condiciona el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, lo que genera el grado de satisfacción respecto a la actividad desempeñada.

En este orden de ideas, el desarrollo de las actividades vinculadas al mapa de procesos de la organización, se lleva a cabo en un ambiente específico, en el que intervienen los integrantes de cada gerencia, representados por el gerente, líder, supervisores, colaboradores y demás trabajadores, de cuya interrelación se originan concepciones, patrones de conducta y valores, que en un momento dado influyen en su desempeño.

Entendiendo por desempeño, lo planteado por Newstrom (2007), “proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación, para asegurar las acciones deseadas” (p. 319). En efecto, cuando un gerente fija las metas a sus

colaboradores, y los orienta al logro de las mismas, genera un ambiente de mayor seguridad en los trabajadores, que a su vez genera un clima organizacional de colaboración, comprensión y de participación entre supervisor-supervisado.

En PDVSA, como organización, existen percepciones comunes que describen el clima organizacional, lo que implica la existencia de diferentes climas dentro de la misma, por cuanto en su interior se puede evidenciar diversidad cultural, de género, de profesión y de edades, entre otros, que sumado a la división existente entre departamentos o área geográfica, determinan el clima organizacional.

Estas percepciones dependen de las actividades realizadas, interrelaciones y experiencias que cada uno de los trabajadores tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren dentro de la organización, y lo que hace que éstos se desempeñen de una manera adecuada dentro de ella. Sin embargo, partiendo de lo antes expuesto y de algunas observaciones diagnosticadas, tras entrevistas exploratorias realizadas a algunos trabajadores de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, y de haber participado en varias asambleas de trabajadores que se han efectuado en las instalaciones de la empresa, se ha podido abordar la situación del clima organizacional y el desempeño laboral, cuya caracterización de la situación se muestra a continuación:

A nivel psicosocial, se puede percibir la poca motivación para el desarrollo de las actividades, así como el estrés laboral, lo que puede resultar de la falta de confianza y apoyo a los trabajadores, la poca integración supervisor/supervisado y a la falta de recompensa cuando el trabajador cumple sus objetivos, aspectos que se traducen en una deficiencia en el desempeño laboral y, por ende, en una consecuente baja en la productividad.

Del mismo modo, del análisis del aspecto socioeconómico, se desprende que los trabajadores de la División Costa Afuera – Distrito Oriental de PDVSA,

área Carúpano, manifiestan malestar, preocupación e inestabilidad familiar y, por consiguiente, una baja calidad de vida causada por los reducidos salarios y carencia de vivienda, lo que asociado al bajo poder adquisitivo que presenta actualmente la economía nacional y el poco reconocimiento al personal por parte de sus supervisores, trae como consecuencia una considerable pérdida de tiempo en el trabajo, debido a que el personal se preocupa por su condición familiar, empleando parte del tiempo laboral en la búsqueda de alternativas para poder cumplir con sus compromisos familiares, lo que influye notoriamente en el desempeño laboral.

El ejemplo de lo antes planteado, radica en la diferencia entre los salarios y la denominación de cargos según el área de adscripción. Quienes laboran en las instancias de apoyo, por lo general devengan un salario menor que los profesionales de las áreas medulares, independientemente de la antigüedad y nivel académico. De la misma forma, se presentan casos de trabajadores que tienen responsabilidades y cargos con jerarquía mayor y devengan salarios por debajo de los percibidos por trabajadores que poseen cargos de menor rango y escasas responsabilidades.

De igual manera, se presentan casos particulares con algunos empleados que tienen dificultad para sufragar los costos de alquiler de vivienda, ya que el aporte que brinda la empresa para tal fin es insignificante Vs. los actuales costos de alquiler imperante en el mercado inmobiliario.

En lo que respecta al aspecto organizacional, resalta el estrés laboral, la indiferencia del personal ante las actividades técnicas y sociales de la Corporación, el incumplimiento y/o retardo en el horario laboral y desarrollo de actividades, lo que evidencia la indisciplina de algunos trabajadores, la cual puede ser causada por la asignación de objetivos y metas difíciles de alcanzar, fallas en la toma de decisiones y la poca comunicación entre los trabajadores, además de la falta de toma de acciones correctivas ante las inasistencias e impuntualidades

en el horario de trabajo, la alta tasa de rotación en puestos gerenciales y la ausencia de planes motivacionales.

Esta situación genera la sostenibilidad de hechos que acentúan el deterioro del clima organizacional, dejando como resultado trabajadores frustrados, el incumplimiento de las metas y de la normativa establecida, además de un bajo desempeño laboral. En el 2014 se realizó la evaluación en la que cada supervisor evaluó el desempeño de sus trabajadores, en tal evaluación se pudo evidenciar que el mayor porcentaje se ubicó dentro de la escala “Dentro de lo esperado”, la cual establece lo siguiente:

“El desempeño del trabajador(a) durante el período evaluado **cumple** con lo requerido por la organización en términos de calidad, cantidad y oportunidad en el logro de Objetivos y Metas; así como **casi siempre** manifiesta Integración Organizacional y Compromiso Social, expresados a través de la disciplina, sentido de pertenencia y trabajo en colectivo”.

La evaluación realizada trajo consigo mucho descontento en la mayoría de los trabajadores, según criterio de los entrevistados, debido a que no se reveló cuál era el puntaje que presentaba cada criterio de selección asignada al cumplimiento de una meta, lo que condujo a que la mayoría obtuviera un bajo porcentaje de ajuste salarial (19%), y como resultado un descontento generalizado en los trabajadores.

Además la evaluación realizada deja saber que el 86% de los trabajadores evaluados están dentro del ítem “Dentro de lo Esperado”, de lo cual se pudiera inferir que el mayor porcentaje de los empleados hace un esfuerzo discrecional en sus labores, lo que equivaldría a decir *“hago lo mínimo para que no me boten, pero no me pidan más porque no lo voy a hacer”*, reflexiones que abren brecha para el análisis y acciones gerenciales que permiten establecer mecanismos orientados a mejorar e impulsar el desempeño de los trabajadores.

Sobre la base de lo planteado, se ratifica el carácter que supone el abordaje del clima organizacional, ya que en el mismo intervienen agentes de diversa naturaleza, que son determinantes en el desempeño laboral de los trabajadores, situación que abre la posibilidad para establecer la siguiente formulación del problema:

¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

¿Cómo es el desempeño de los trabajadores cuando los elementos que condicionan el Clima Organizacional no son favorables?

¿Qué elementos intervienen en el clima organizacional de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

¿Qué tipo de clima organizacional está presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

¿Cuáles son las habilidades administrativas empleadas por el personal de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

¿Cuáles son los factores que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

¿Cuáles son las brechas existentes entre el estado del arte y la realidad encontrada en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano?

Las interrogantes formuladas se responderán a través de los objetivos que se describen a continuación:

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el marco de la presente investigación se aborda un objetivo general y seis objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el Tipo de Clima Organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.
2. Determinar los Factores del Clima Organizacional presentes en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.
3. Caracterizar las Habilidades Administrativas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.
4. Señalar los Factores del Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.
5. Establecer la Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.
6. Contrastar el Estado del Arte y la Realidad Encontrada en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se justifica dadas las recomendaciones que se derivan del mismo, ya que éstas aportaron sugerencias para apoyar los cambios en las estrategias gerenciales, que contribuyen a mejorar la colaboración entre los grupos, lo que permite alcanzar un clima organizacional participativo y acorde con las necesidades individuales. Las mejoras que puedan lograrse en un mediano plazo a nivel del clima organizacional, facilitan al personal un cambio positivo en las actitudes para el desempeño de su trabajo y, en consecuencia, posibilita la aceptación de los lineamientos propuestos por la Directiva.

Los resultados del presente estudio, sirven en primer término a otras filiales de PDVSA, para asumir las decisiones pertinentes en torno a ambas variables, en pro de procurar una mejora del ambiente y gestión laboral del personal y, específicamente a PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, le facilitó la identificación de los factores que pueden estar generando distorsiones en el clima organizacional, y el nivel de desempeño de sus empleados.

Igualmente sirve de base a otros investigadores que deseen estudiar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, independiente del objeto de la institución y/o organización que se pretenda abordar.

Respecto a sus aportes organizacionales, desde una perspectiva teórica goza de importancia para PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano por cuanto permitió determinar el tipo de clima organizacional, los factores que influyen en él, y la relación que tiene con el desempeño de los trabajadores. Desde una perspectiva metodológica facilitó la oportunidad de emplear los instrumentos de medición a fin analizar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, y desde una perspectiva práctica propició el mejoramiento de las variables que constituyen un clima participativo y, por ende, un mejor desempeño

del trabajador, además posibilitó tener una percepción del modo en que los empleados sienten que son tratados, con el propósito de tomar acciones correctivas en pro del mejoramiento del clima organizacional.

En lo que respecta al aporte científico-tecnológico, desde una perspectiva teórica la investigación coadyuvó a la identificación de una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, lo cual generó conocimientos sistemáticos y objetivos que sirven de referencia para el desarrollo y ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo para otros investigadores interesados en esta importante temática. Desde una perspectiva metodológica se aportaron instrumentos para la evaluación psicométrica de las variables en estudio, y desde una perspectiva práctica se determinaron las variables responsables de la percepción que tienen los empleados del clima organizacional y además se identificó su relación con el desempeño laboral, mediante el empleo de encuestas.

Lo anteriormente descrito dejó constancia de la necesidad de analizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, ya que a partir de este esfuerzo se abrieron brechas que permitieron encontrar marcos explicativos que desde el factor humano potencian la comprensión del empleado y su vinculación con PDVSA, con la finalidad de proporcionar recomendaciones y estrategias que fortalezcan el trinomio empleado-organización-productividad.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación, desde la perspectiva teórica, se apoyó en la Teoría de los Sistemas de Likert, citada por Brunet (1987), vinculadas con el clima organizacional, y las fuentes de Chiavenato (2004) sobre desempeño laboral. Desde el punto de vista metodológico se sustentó en los trabajos realizados por Arias (2012) y Fontaines (2012). En lo espacial, el estudio se desarrolló en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, estado Sucre. El diseño de la

investigación es de campo, ya que la información fue obtenida directamente del sujeto, con un nivel descriptivo, porque se determinó el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores. Arias (2012) plantea como investigación descriptiva aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). En el aspecto temporal la investigación se desarrolló en el transcurso del año 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el arqueo de antecedentes, se utilizó una matriz de Barriga, M. y Henríquez, G. (2003) que orientó la selección de documentos a los efectos de facilitar su identificación y análisis, cuyo criterio fue centrar la atención en aquellos con el mismo o similar fenómeno de interés y con el mismo o similar contexto de interés para la investigación. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1: Matriz de arqueo de antecedentes.

MATRIZ DE ARQUEO DE ANTECEDENTES		FENÓMENO DE INTERÉS <i>Clima Organizacional y Desempeño Laboral</i>	
		MISMO	SIMILAR
CONTEXTO DE INTERÉS <i>PDVSA Costa Afuera Oriental</i>	MISMO		Ramírez, G. (2013). El capital emocional como factor clave para potenciar la eficiencia laboral en la coordinación de producción de petróleo de Venezuela sociedad anónima (PDVSA) de punta de mata, estado Monagas.
	SIMILAR	Garza, D. (2010). El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el estado de Tamaulipas. Acosta, B. y Venegas C. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: Un estudio Exploratorio. Barrios, E. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Villamil, O. y Sánchez, W. (2012). Influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. Rivas, Y. (2015). La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal con título universitario adscrito al Rectorado, Universidad de Oriente.	Arratia, A. (2010). Desempeño laboral y condiciones de trabajo. Docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. Aburto, H. (2011). Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional.

Fuente: Adaptado de Barriga, O. y Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente. Rev. Moebio. No.17, Septiembre. Chile. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. p. 11.

En este sentido, se consultaron tres tesis de maestría y dos artículos con el mismo fenómeno de interés y similar contexto, una tesis de maestría y una tesis doctoral con similar fenómeno y similar contexto de interés, y un trabajo de grado con el mismo contexto y similar fenómeno, documentos de carácter utilitario que sirvieron de aporte a la investigación.

Complementariamente se realizó un análisis crítico de investigaciones previas relacionadas con el tema, precisando su relevancia y relación con el mismo. De ahí que, se presentan varios antecedentes encontrados que guardan relación con los objetivos planteados en la presente investigación, para lo cual, la estructura adoptada para proyectar de manera discursiva estos antecedentes, tomó en consideración: (1) Autor y año de elaboración del documento; (2) Objetivo que se plantea; (3) Resumen sucinto; (4) Metodología empleada, y (5) Conclusiones resultantes del estudio.

Garza Puente, D. (2010) desarrolló una investigación con el objetivo de analizar el Clima Organizacional de la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el estado de Tamaulipas-México, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto. Se apoyó en las investigaciones de Valenzuela (2003), Hernández (2005), y Chiang et al. (2007). Respecto a la metodología, empleó un meta-análisis con una muestra de 93 trabajadores encuestados. Sus hallazgos reportaron que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, el 62,5% de la medida percibida en las dimensiones evaluadas se encuentran en esta escala (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); asimismo la puntuación de la media general: 3.322 lo corroboró.

Asimismo Acosta, B. y Venegas C. (2010) apoyados en los estudios de Letwin y Stringer (1968), desarrollaron un meta-análisis con una muestra de 49

empleados, con el objetivo de identificar el clima organizacional en una empresa cervecera. Sus hallazgos reportaron que los trabajadores percibieron un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor, y tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. Además se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo, en recompensa y estándares de desempeño y no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

En la investigación de Garza Diana, se pudo constatar un ambiente de trabajo neutral, en el que resalta el trabajo en equipo, el apoyo, la comunicación y el reconocimiento, entre otros. Por otra parte, en la investigación de Acosta y Venegas, se encontró que los trabajadores perciben un ambiente de trabajo en equipo, que se traduce en un clima organizacional de apoyo y confianza. Ambas investigaciones presentan relevancia en el presente trabajo, debido a que se abordó la variable “clima organizacional” y elementos, tales como: motivación, comunicación y trabajo en equipo, que son objeto de estudio por la investigadora.

En este orden de ideas, Barrios, E. (2012) desarrolló una investigación apoyada en los estudios de Likert (1967) y Robbins (2006), mediante la implementación de un meta – análisis con una muestra de 30 empleados, con el objetivo de determinar los niveles percibidos por el personal con respecto al clima organizacional presente en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia del estado Carabobo, y el tipo de relación que se establece con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores en función del mismo. Los resultados aportaron una visión positiva de la relación que se presenta entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de esta institución pública, lo que constituye un ambiente de trabajo que propicia un adecuado marco laboral para el logro de las metas y objetivos planteados dentro de la institución.

Villamil Pineda, O. N. y Sánchez Fonseca, W. J. (2012), mediante un meta – análisis con una muestra de 154 empleados, desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma, apoyándose en los estudios de Koys & Decottis, (1991) y Meliá y Peiró (1986-1989), en el cual se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la municipalidad de Choloma, con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0,80, calificando al clima organizacional de manera desfavorable con un 61%.

Continuando con la evolución histórica, se presenta una investigación de campo con una metodología descriptiva, en la que Rivas Y. (2015), desarrolló un estudio con el objetivo de analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo con título universitario adscrito al Rectorado, Universidad de Oriente, en el año 2015, apoyándose en los estudios de Chiavenato, I. (2006), Rivas y Samra (2006), Robbins (2009), Lapp (1997), Noel (1997), y otros. Sus hallazgos evidenciaron que la cultura organizacional en el rectorado es débil, sin embargo, también se pudo constatar que el desempeño laboral y la cultura organizacional se encuentra estrechamente relacionadas, y que en la aplicación de la evaluación del desempeño se deben tomar en cuenta elementos presentes en la cultura como el respeto, la honestidad, la iniciativa y la puntualidad, para alcanzar la eficiencia requerida.

Como puede observarse, en las investigaciones presentadas por Erika Barrios, Villamil Pineda y Yaneth Rivas, se analizó la relación de dos variables similares, y en algunos casos iguales que la actual investigación, tales como: clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral y cultura organizacional, en las cuales se constató la relación directa que guarda un ambiente de trabajo positivo con un buen rendimiento de los empleados. Aquí se evidencia la trascendencia que presentan las investigaciones antes mencionadas con el caso

en estudio, debido a que en el mismo se pretende analizar la relación que guarda la variable clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano.

Ramírez, G. (2013) desarrolló una investigación con el objetivo de elaborar un plan de acción que contribuyan a mejorar el capital emocional en la coordinación de producción PDVSA de Punta de Mata, estado Monagas. Se apoyó en las investigaciones de Goleman (1999), Thompson (2000), Davis y Newstrom (2000), y otros. Respecto a la metodología, empleó una investigación de campo con alcance descriptivo a la población de cuarenta y nueve (49) informantes. Sus hallazgos reportaron que la coordinación posee un nivel satisfactorio de capital emocional, no obstante se hace necesario que el gerente desarrolle habilidades humanas dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales, ya que un alto porcentaje de empleados se mantienen dispersos, lo cual pudiera estar incidiendo en un bajo compromiso y rendimiento laboral en la mencionada empresa.

En el estudio realizado por Ramírez, se encontró que existe debilidad en la comunicación interna debido a la falta de interacción y retroalimentación entre el nivel de gerencia y el personal que conforma el equipo de trabajo. Por otro lado, se evidenció que las relaciones interpersonales del gerente con el resto del personal, han permitido generar un ambiente de respeto entre sus dirigidos, procreando condiciones favorables en el clima organizacional, lo cual resulta de interés en esta investigación, debido a que el investigador, dentro de sus principales indicadores, consideró variables claves a ser consideradas en el presente estudio.

La investigación de Arratía Beniscelli, A. y Cornejo Chávez, R. (2010), mediante el enfoque metodológico de carácter cualitativo y utilizando como técnica principal las entrevistas semi-estructuradas, a partir de dos variables relevantes: Resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) y nivel de experiencia, desarrollaron una investigación con el objetivo de comprender de qué

manera perciben los docentes que las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral son factores que inciden en sus desempeño laboral y qué relación tiene ésta con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente, apoyándose en los estudios de Casassus, 2003 y Avalos, 2002. Se arrojo como principal hallazgo que el grupo de docentes con bajos resultados en la EDD, entiende el desempeño laboral desde una mirada más vocacional, en donde importan el inculcar valores, ser buen orientador, y dentro de las competencias que destacan son de tipo actitudinal y vocacional.

Aburto, H (2011), desarrolló una investigación y su objetivo se fundamenta en el estudio sobre las habilidades directivas y el clima organizacional de las dieciocho áreas de mando que se tienen conformadas en la coordinación estatal del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía en Michoacán. Se apoyó en las investigaciones de Madrigal (2006), Whetten y Cameron (2005), y otros. Respecto al método de investigación fue hipotético-deductivo, descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio. Entre los resultados más relevantes se encontró que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas, la variable de formación de equipos logró una correlación débil; significando la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente.

Finalmente, los estudios realizados por los investigadores Arratía y Aburto, igualmente abordaron variables, tales como clima organizacional y desempeño laboral, además de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, entre otras, que permitió identificar el tipo de clima organizacional presente en el área de estudio y su relación con las demás variables, además de cómo estas variables condicionan el desempeño laboral de los docentes y empleados de la coordinación estatal, lo

que resulta de apoyo y guía a la presente investigación, debido a que se busca identificar el tipo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral.

2.2 BASES INSTITUCIONALES

2.2.1 Reseña Histórica de PDVSA Petróleos, S.A.

Petróleos de Venezuela, S.A. es creada un día después de la promulgación de la Ley Orgánica que Reserva al Estado, la Industria y el Comercio de Hidrocarburos, por decreto del Ejecutivo Nacional el 30 de agosto de 1975. Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MENPET). A excepción de la empresa pública nacional CVP fundada en 1960, cada concesionaria privada fue convertida en una filial, con sus respectivos contratos de asistencia técnica y comercialización. Así la Creole pasó a llamarse Lagoven; la Shell, Maraven; la Mobil, Llanoven y otras diez filiales, todas ellas con nombres terminados en “ven”.

El 1º de enero de 1976, la actividad petrolera en el país quedó bajo la responsabilidad de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), como casa matriz, y sus 14 filiales. En 1977 se produjo la primera reorganización, reduciendo las filiales operativas de 14 a 7, al absorber las más grandes a las pequeñas. Más tarde de ese mismo año se redujeron las filiales a cinco. En 1978, a cuatro y en 1986, a tres: Lagoven, Maraven y Corpoven. En julio de 1997 se aprobó una nueva reestructuración que eliminó esas filiales y creó tres grandes empresas funcionales de negocios que integraran la corporación: PDVSA Petróleo y Gas; PDVSA Exploración y Producción; PDVSA Manufactura y Mercadeo y PDVSA Servicios, responsables de ejecutar la actividad operativa. Éstas entran en acción desde el 1º de enero de 1998.

En 1978, Lagoven emprendió un significativo esfuerzo exploratorio en la plataforma continental venezolana, con la intención de búsqueda de hidrocarburos líquidos, descubriendo cantidades sustanciales de gas natural. Esta actividad

Costa Afuera, Geofísica y de Perforación, incluyó 20 pozos en la cuenca de Carúpano. La exploración logró el descubrimiento de tres sub-cuencas; Caracolito (cuatro pozos), Paria (tres pozos) y Alto Patao (trece pozos). Los 13 pozos de Alto Patao, unos exploratorios y otros delineadores: Río Caribe (dos), Mejillones (tres), Patao (cinco) y Dragón (tres), fueron perforados en la campaña exploratoria bajo el nombre de Norte de Paria llevada a cabo entre marzo 1979 y septiembre de 1982.

En 1991, se comenzó a planificar el mejor aprovechamiento del gas de la Cuenca para convertirlo en Gas Natural Licuado (GNL) y a diseñar lo que se denominó Proyecto Cristóbal Colón (PCC). Se levantaron líneas sísmicas solicitadas por el proyecto para evaluar los volúmenes de gas en los campos de gas seco: Mejillones, Patao, Dragón y el campo de gas condensado: Río Caribe. El 28 de enero de ese mismo año Lagoven S.A., Shell Gas B.V., Exxon Services Venezuela Inc. y Mitsubishi, firmaron un acuerdo preliminar de desarrollo para evaluar la viabilidad de formar una asociación para explorar y explotar los yacimientos al norte de la península de Paria.

EL 10 de agosto de 1993 el Congreso de la República de Venezuela, autorizó en Gaceta Oficial N° 35.308 del 30/09/1993 un acuerdo de asociación, firmado por las cuatro compañías el 25 de enero de 1994, con la intención de implementar el proyecto a través de la empresa Sucre Gas, S. A, con la siguiente distribución accionaria PDVSA 33%, SHELL 30%, EXXON MOBIL 29% y MITSHUBISHI 8%.

En enero del año 2000, se cerró formalmente el Proyecto Cristóbal Colón y en mayo de ese año los mismos promotores trataron de estructurar un nuevo proyecto, para tomar en cuenta las lecciones aprendidas durante el proyecto Cristóbal Colón. La nueva iniciativa se llamó Venezuela Liquic Natural Gas (VLNG), pero la misma fue descartada por el Gobierno, a fin de diseñar un nuevo proyecto con una composición accionaria en el cual el Estado tuviera mayoría y estuviera formado por socios con intereses similares entre ellos.

El 18 de junio de 2002; PDVSA GAS, S.A., Shell Venezuela S.A., y Diamond Gas de Venezuela C.A., una afiliada ciento por ciento de Mitsubishi Corporation, firmaron un Acuerdo Macro con la República Bolivariana de Venezuela, a través del Ministerio de Energía y Minas (MEM), acuerdo que establecía los principios para el desarrollo del proyecto MARISCAL SUCRE LNG (MSLNG). A tal fin, el 30 de noviembre de 2002, se firmó el Acuerdo Preliminar de Desarrollo con la siguiente participación accionaria PDVSA GAS 60%, Shell Venezuela S.A. 30% Diamon Gas de Venezuela, C.A. 8% y el 2% restante se reservó para la participación de otras empresas.

El 31 de mayo 2004, se venció la vigencia del Acuerdo Marco y del Acuerdo Preliminar de Desarrollo entre los socios PDVSA, Shell Venezuela y Diamond Gas de Venezuela y el MEM (actual Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo -MPPENPET). Desde entonces, el MPPENPET y PDVSA han reconsiderado la estrategia históricamente asociada a los proyectos anteriores, cambiando el énfasis de un proyecto de exportación de GNL a uno de suministro a mercado interno.

En agosto 2006, PDVSA presenta su plan de negocios 2006–2012, partiendo de la base técnica del concepto seleccionado por el MSLNG, ahora denominado Proyecto Mariscal Sucre, con la visión estratégica de desarrollar el plan de explotación actual, orientado principalmente al suministro de Gas Natural al mercado interno y ejecutado con esfuerzo propio a través de PDVSA. La posibilidad de asociación con terceros se podría cristalizar siempre y cuando se cumpla primero la satisfacción interna de la demanda de gas y que PDVSA mantenga la mayoría accionaria. Cuatro meses más tardes, en enero 2007, el Comité Ejecutivo de PDVSA crea la División Costa Afuera, la cual tiene por objetivo desarrollar el plan de explotación, orientado al suministro de Gas Natural al mercado interno.

PDVSA Costa Afuera, tiene como misión “Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos ubicados en los espacios acuáticos de la zona económica exclusiva y la plataforma continental del área de responsabilidad del Distrito Oriental, de manera rentable, segura, transparente y con tecnología de avanzada, regidos por el basamento legal vigente y protegiendo el ambiente, fundamentado en los valores éticos y socialistas del personal y su alta capacidad técnica, a fin de mantener la soberanía nacional, con el firme propósito de generar bienestar social y económico, enmarcado en el plan siembra petrolera”. (Acta de Reunión 2007-01. Creación de la División Costa Afuera en la Vice presidencia de E y P de PDVSA Petróleos S.A).

PDVSA Costa Afuera tiene como visión “Ser una organización de reconocimiento internacional en la explotación racional y eficiente de reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de yacimientos costa afuera, apoyados en una tecnología de última generación, que contribuya a la consolidación de Venezuela como potencia energética mundial e impulsando los ejes estratégicos de la Nación”.

A continuación se presenta la figura Nro. 1, que muestra la Estructura Funcional de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano:

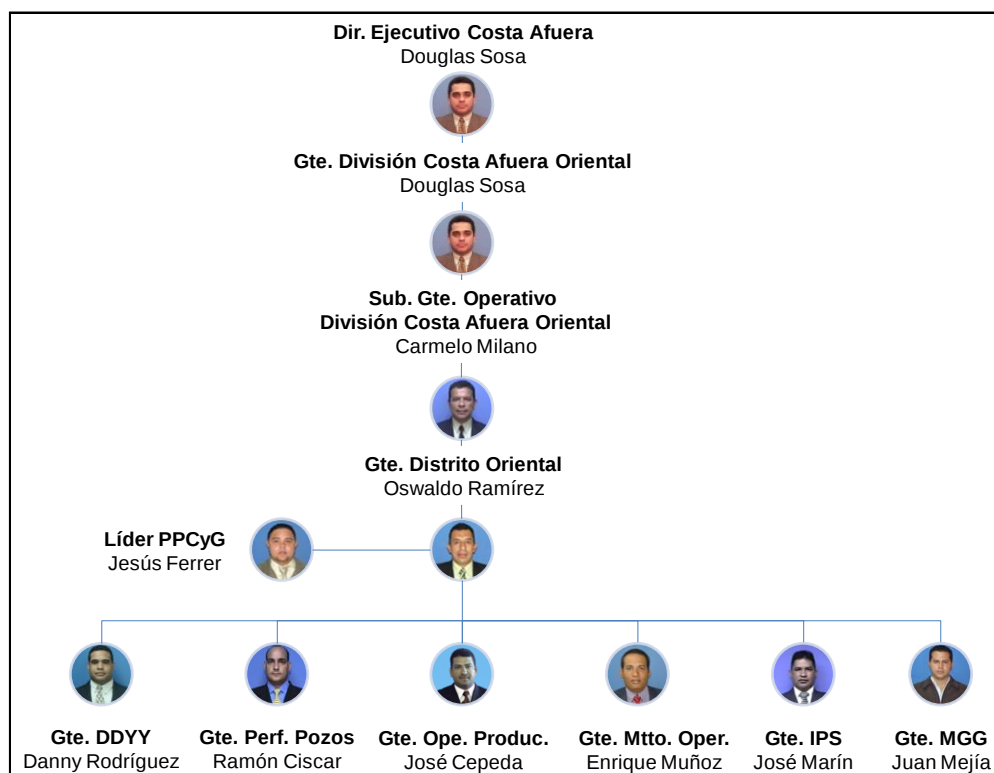


Figura 1. Estructura Funcional PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. Tomado de la “Rendición de Cuentas de la Gerencia del Distrito Carúpano”. Diciembre 2016, Carúpano.

La estructura actual del Distrito Oriental, área Carúpano, está adscrita a la Subgerencia Operativa de la División Costa Afuera Oriental, perteneciente a la División Costa Afuera Oriental, y ésta, a su vez, a la Dirección Ejecutiva Costa Afuera.

La gerencia del Distrito Oriental, área Carúpano, se planteó para el año 2017, cinco objetivos estratégicos, según se indican a continuación:

1. Impulsar la inversión de proyectos de la Dirección Ejecutiva Costa Afuera que permitan incrementar la producción de hidrocarburos bajo las normativas PDVSA y mejores prácticas mundiales.
2. Preparar al Distrito Oriental para asumir las operaciones de producción del campo Dragón perteneciente a la Fase I del Proyecto Mariscal Sucre (PMS).

3. Promover la filosofía de operación integral con la participación de las gerencias operativas y administrativas a través del monitoreo continuo de las actividades y toma de decisiones colegiadas.
4. Administrar el presupuesto de operaciones e inversiones asignado al Distrito Oriental, que garanticen las actividades planificadas durante el ejercicio fiscal, enmarcados en los lineamientos de la corporación, Ley de la Administración Pública y Ley Orgánica de Planificación.
5. Brindar asesoría y soporte técnico especializado, en las áreas de: Perforación de Pozo, Metocean, Geofísica y Geotécnica, Operaciones de Producción, Mantenimiento y Yacimientos de Hidrocarburos Líquido y Gaseoso de la Dirección Ejecutiva Costa Afuera.

Para cumplir con estos propósitos, la gerencia del Distrito Oriental se apoya en seis gerencias medulares, la gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, y 13 gerencias de apoyo (Seguridad Industrial; Higiene Ocupacional (SIHO); Ambiente; Salud; Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT); Prevención y Control de Pérdidas (PCP); Relaciones Gubernamentales (RRGG); Finanzas; Recursos Humanos (RRHH); Desarrollo Urbano; Asuntos Jurídicos (AAJJ); Asuntos Públicos (AAPP); Asuntos Sociales (AASS) y Proyecto Macarapana.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Clima Organizacional

El clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, y varía en función de los investigadores que lo abordan, o la situación que lo establece.

A este respecto, existen diferentes enfoques que han contribuido a la construcción y comprensión del clima organizacional. Brunet (1987) afirma que “el

concepto de clima organizacional es relativamente nuevo y fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960” (p. 11). Según este autor, este concepto está constituido por la combinación de dos grandes escuelas de pensamiento: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista, de las cuales la primera establece que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, por lo que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo, de tal manera que en el comportamiento de un empleado, predomina la percepción que éste tiene sobre su medio de trabajo y su entorno. La Escuela Funcionalista enuncia que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea, y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Marchant (2006), explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (p. 134). A este respecto, toda acción que refiera el empleado, tendrá lugar sobre la organización, ya sea negativa o positiva; es decir, el clima organizacional tiene un efecto sobre las actitudes de los trabajadores y, por ende, en la satisfacción laboral y productividad, por lo que un clima positivo dentro de la organización, conducirá a que los trabajadores se muestren con mayor proactividad en el desarrollo de las actividades dentro de la misma.

En este mismo orden de ideas, Forehand y Gilmer (1964), citados por Furnham (2001), definen el clima organizacional como “El conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 602). Bajo este contexto, se entiende que las características de una organización vienen a representar su propia personalidad, distinguiéndola de otras, y que en efecto

intervienen en las actitudes de los empleados, por lo que el estilo de dirección, normas, reglamentos y estructura, son características diferenciables que tienen las organizaciones, y que a su vez son factores determinantes en el comportamiento de los empleados, lo cual puede resultar positivo o negativo, dependiendo de las percepciones que el trabajador tenga de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2004) define el clima organizacional “como el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros” (p. 104). Significa entonces, que el clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales que tienen los trabajadores sobre su medio interno de trabajo, es decir, la interacción de las características propias de la organización, políticas, normas, procedimientos, incentivos y reglas, entre otros, con los sentimientos de los trabajadores, y de las expectativas que se despiertan en dicha relación.

2.3.2 Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional presente dentro de una organización, puede generar resultados organizacionales, los cuales pueden ser favorables o desfavorables, lo que impacta directamente en el consecuente logro de los objetivos planteados por la empresa.

Brunet (2002), afirma que los directivos deben analizar el ambiente laboral, a fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la organización, evitando los conflictos o insatisfacciones que puedan presentar los trabajadores. El clima muestra y refleja las actitudes, creencias y valores de los individuos, transformándose éstos en elementos característicos de la organización, los cuales unidos a la estructura, políticas y reglas de la misma, contribuyen a determinar su comportamiento.

De la misma manera, Robbins (2004), indica que el conocimiento del clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional, o en uno o más de los subsistemas que la componen. Además, afirma que la importancia de esta información se basa en la comprobación de que dicho clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Finalmente, resulta de gran importancia conocer el clima organizacional percibido por los trabajadores, ya que sus actitudes y aptitudes dependen de dicho clima, lo que permite tomar las acciones necesarias conducentes a la incorporación de cambios en la planificación, con el propósito de orientar los esfuerzos hacia el logro de un clima laboral favorable, lo que se traduce en un personal motivado y en la consecuente mejora de la satisfacción laboral y productividad.

2.3.3 Tipos de Clima Organizacional

Los diferentes tipos de clima organizacional dependen del estilo de liderazgo y de las percepciones que tengan los empleados de la organización. Respecto a lo anterior, Likert citado por Brunet (1987) determina dos tipos de clima organizacional o de sistemas. Cada uno de ellos tiene subdivisiones, “los cuales se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo” (p. 30). Esta teoría se aproxima a los calificativos de Abierto/Cerrado de Litwin y Stringer, citado por el mismo autor.

Conjugando las posiciones de los autores Likert y Litwin y Stringer, se tiene que la posición del primero de los nombrados apunta que respecto a los climas

organizacionales, existen subdivisiones dentro de los dos sistemas: el sistema I, comprende los subsistemas “Autoritario Explotador “ y “Autoritario Paternalista”, los cuales se corresponden a aquellos ambientes cerrados, calificativos del clima de Litwin y Stringer, mientras que el sistema II, comprende los subsistemas “Consultivo” y “Participativo”, los cuales se corresponden con aquellos ambientes abiertos, calificativos del clima de Litwin y Stringer.

A continuación se desarrollan los tipos de clima asumidos en esta investigación:

2.3.3.1 Autoritario Explotador

En este tipo de clima el jefe es impositor de normas. Para Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes” (p. 195). Significa entonces, que no existe el trabajo en equipo, las decisiones son tomadas solo por el personal gerencial, los colaboradores solo cumplen las órdenes, no existe la participación en la planificación de las actividades que se pretenden desarrollar dentro de la organización, por lo que las decisiones se toman sólo en la cúspide de la organización, y los procesos de control se hayan centralizados y formalizados. La comunicación es de arriba hacia abajo, y solo existe en forma de directrices e instrucciones específicas. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza en los empleados, en el que el trabajo se desarrolla en un ambiente de castigo, de amenazas, y la motivación básica es el miedo y la coerción.

Ante la situación planteada, los directivos utilizan el poder sobre sus empleados, transmitiendo la desconfianza y el miedo, lo que conlleva a que éstos no se sientan partícipes de los logros alcanzados por la organización. Referente a lo anterior, Robbins (2004) plantea que “los individuos con una gran necesidad de poder gozan de estar a cargo, luchan por influir en los demás..., están más

interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz” (p. 163). Este tipo de directivos se centran en el poder, la ambición y no en la ejecución armónica e integral del equipo con el desarrollo de las actividades, logrando con ello una atmosfera de miedo, de castigo y de amenaza, y la comunicación que prevalece es en forma de directrices y órdenes que los empleados deben de seguir.

2.3.3.2 Autoritario Paternalista

En este tipo de clima el jefe posee una confianza condescendiente. Para Lickert, citado por Brunet (1987), “la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensa y algunas veces los castigos son los métodos por excelencia para motivar a los trabajadores” (p. 31). A este respecto, en una organización cuando el reforzamiento empleado por parte de los niveles supervisorios, se inclina hacia lo negativo, se logra en los empleados sentimientos de frustración, desánimo y la ausencia de motivación. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontentos, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad en el empleo que ejerce.

A este respecto, para que un empleo sea motivador, Wheelen y Hunger (2007) plantean que “el trabajador necesita tener un sentido de responsabilidad, sentir que la tarea es importante y recibir retroalimentación útil sobre su desempeño, y el empleo debe satisfacer necesidades importantes del trabajador” (p. 232). De lo anterior se desprende la importancia de hacer sentir al trabajador parte de la organización, desarrollar el sentido de pertenencia, haciéndolo partícipe en el desarrollo de la actividad y recompensar la entrega y dedicación con su labor.

2.3.3.3 Consultivo

En este tipo de clima, el jefe tiene mayor confianza en el trabajador. Para Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación” (p. 195). Este tipo de clima es dinámico y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar, y la comunicación es en dos sentidos, por lo que es un ambiente participativo, en el que el trabajador se siente incluido y parte de la organización, ya que siente que sus aportes son tomados en cuenta para el beneficio colectivo.

Este tipo de ambiente le permite al trabajador participar en la toma de decisiones, opinar acerca de las actividades que se desarrollan diariamente, por lo que el gerente debe convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de los objetivos y prepararlos para alcanzar metas cada vez más altas. De allí que, Chiavenato (2000) afirma que los administradores de las organizaciones deben “crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales” (p. 13). Bajo este ambiente de trabajo, los colaboradores pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados y con cierta importancia dentro de la organización, por lo que asumen sus tareas con gran responsabilidad y sentido de pertenencia y colaboración.

2.3.3.4 Participativo

Es un sistema de participación en grupo, en el que la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Para Lickert, citado por Brunet (1987), “los trabajadores están motivados por la participación en el desarrollo de los objetivos, así como en el mejoramiento continuo de los procesos para la consecución de las metas dentro de la organización” (p. 32). El clima en este tipo de sistema, es de

confianza, y se logran altos niveles de compromiso en los trabajadores, aplicando estándares de planificación estratégica para el óptimo desarrollo de los objetivos organizacionales.

Es oportuno hacer mención a las ideas de Mosley, Megginson y Pietri (2005), quienes sostienen que “el logro en el trabajo se obtiene a partir de personas comprometidas, la interdependencia a través de una participación común” (p. 224). En efecto, cuando el líder logra conducir a los empleados sobre la base de un sistema de confianza y de respeto, estimula la creación de un ambiente que fortalece el compromiso en el trabajo y las relaciones interpersonales.

2.3.4 Factores que inciden en el Clima Organizacional

Son aquellos agentes que inciden en el ambiente de trabajo de una organización. Según Martínez (2003), “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otras” (p. 70). En relación con la cita anterior, el clima organizacional se ve influenciado, en cierto modo, por el estilo de liderazgo utilizado por el gerente, además de las políticas, normas establecidas, procedimientos, valores organizacionales y las características de los empleados, entre otros.

Por su parte, Gotera (2005), sostiene que “si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo” (p. 25). Con respecto a lo planteado, las condiciones de trabajo están sometidas a cambios, al igual que su clima organizacional, el cual dependerá de las condiciones dadas a nivel estructural, organizacional y de cómo sienten que son tratados los trabajadores. Si el gerente o la máxima autoridad, muestra una actitud conflictiva, autoritaria y poco humanitaria ante sus trabajadores, éstos percibirán un clima hostil y desfavorable,

que repercutirá en el desempeño y productividad. Ocurre lo contrario, cuando el clima es favorable para el empleado, situación que le impulsa a alcanzar sus niveles más altos de desempeño. Dado lo anterior, el personal directivo o supervisorio dentro de la organización, debe mantener el interés en fortalecer las relaciones laborales y motivar al personal, para el cabal cumplimiento de las metas trazadas.

Chiavenato (2001) plantea que el clima organizacional tiene “una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc.” (p. 314). Todo ello, va a depender del estilo de liderazgo que practique el gerente y de su relación con el personal bajo su responsabilidad, específicamente la comunicación que practique con sus empleados, la cual para estar en armonía en un clima cálido, debe ser dada de forma efectiva dentro del grupo o equipo de trabajo, igualmente la motivación, factor de vital importancia, ya que éste viene a representar el valor intrínseco de la persona para mantener un enfoque proactivo y dinámico ante los constantes cambios que se presentan en su entorno laboral. Para efectos de la presente investigación, se tomarán tres factores claves que inciden en el clima organizacional: Liderazgo, Comunicación y Motivación, los cuales se describen a continuación.

2.3.4.1 Liderazgo

El liderazgo es necesario en los diferentes escalones de las organizaciones, y es esencial en las funciones del personal supervisorio, ya que el gerente, supervisor ó jefe, necesita conducir a las personas, para el logro de los objetivos planteados dentro de la organización. Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo: “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal” (p. 322). Al respecto, el gerente puede optar por un estilo u otro, y ello va a depender de la

situación y de las necesidades de la organización en el momento particular o contexto que le rodea.

Resulta oportuno señalar que el trabajo de un gerente consiste en realizar funciones de planeamiento, organización, integración y evaluación, las cuales requieren desarrollar competencias de liderazgo, conducción de equipos de trabajo, comunicación, dirección de personas y toma de decisiones, entre otras, que le permitirán obtener el control y desarrollo de las actividades para el logro de las metas y objetivos planteados por la organización.

2.3.4.2 Comunicación

Con respecto a la comunicación, Robbins (2004) expresa que “la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significado” (p. 284). A tal efecto, dentro de una organización es importante que el mensaje proveniente del gerente sea transmitido de forma clara y precisa, para que el mismo sea entendido por todo el equipo de trabajo, pues una idea sería completamente estéril hasta que la misma no sea difundida y comprendida. La comunicación viene a representar un factor de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que a través de ella podemos entender, comprender y dar a conocer los procesos que se manejan dentro de la misma de forma clara y con efectividad. También fomenta la motivación, dando a conocer a los trabajadores lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. Al respecto, Chiavenato (2004), dice que:

La comunicación es la que: a) garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, b) incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en las instituciones, c) proporciona la información y la comprensión necesarias en la actividad de las personas, d) proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en

los cargos, e) una mejor comunicación conduce a un mejor desempeño en los cargos. (p. 110).

Según las consideraciones del autor, es importante que la comunicación dentro de las organizaciones sea efectiva y se produzca bajo un ambiente de mutuo entendimiento. Tanto los gerentes como los trabajadores deben estrechar sus lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en todos los sentidos, empleando las estrategias apropiadas para lo que se pretende informar y lo que se espera hacer. La comunicación representa el eje central dentro de la organización, y por ello para muchos trabajadores, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social, es el mecanismo fundamental que tiene lugar dentro del grupo para expresar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

2.3.4.3 Motivación

Robbins (2004) define la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (p. 156). Asimismo, Amorós (2007) la refiere a las “fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 81). La motivación intrínseca que corresponde a la satisfacción que siente un empleado, se producen en aquellos casos cuando el trabajador desarrolla actividades que le son agradables y que se identifica con ellas, en este caso, el trabajador realiza sus funciones aportando sus ideas y en colaboración con el resto del grupo para la obtención del resultado esperado. La motivación extrínseca es la que mueve al trabajador, es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Dentro de una organización, el reforzamiento positivo para aquellas tareas que fueron alcanzadas con efectividad, debe estar

presente, ya que mantiene la motivación en los trabajadores, al sentir que su trabajo es visto y valorado por sus superiores.

Por su parte, Chiavenato (2004), refiere que según los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas, “la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral” (p. 103). Según el mismo autor, la moral “es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción ó no satisfacción de las necesidades de las personas” (p. 104). Sobre la base de lo citado, si el cumplimiento de una tarea o actividad influye en la productividad, y ésta está condicionada por los motivos que conducen al empleado a desarrollarla, es tarea y responsabilidad de los gerentes encaminar efectivamente la motivación en los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización.

2.3.5 Desempeño Laboral

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para alcanzar la efectividad y éxito de una organización, por lo que los administradores de personal deben mostrar el interés en conocer y medir el desempeño de los trabajadores con el propósito de mejorarlo. De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (2002), el desempeño laboral es la “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acordados” (p.9). De acuerdo a lo citado, el desempeño laboral se refiere a las acciones y actitudes en pro del desarrollo de los objetivos planteados. El desempeño puede ser triunfante o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Para Lazzati (2008) un gerente logrará que sus trabajadores alcancen un buen desempeño:

Al asignar la tarea, brindar orientación para ponerla en marcha, brindar apoyo a lo largo de la tarea, controlar la ejecución de la tarea y sus resultados, suministrar feedback al colaborador, evaluar formalmente el desempeño del colaborador en relación con la tarea y administrar el régimen de recompensa. (p. 255).

Dado lo anterior, el gerente tiene dentro de sus funciones: planificar, organizar, administrar, asignar las tareas y controlarlas, a fin de garantizar el logro de los objetivos planteados. Igualmente deberá velar por la forma en que la actividad se lleva a cabo, así como por la integración del equipo y por la transferencia e intercambio de ideas supervisor-supervisado, sin olvidar el reforzamiento positivo, cuando la tarea es realizada con efectividad.

Según Katz, citado por Chiavenato (2004) “el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es” (p. 3). Por otra parte, afirma que el desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Según el mismo autor, una habilidad importante lo constituye la capacidad de transformar el conocimiento en acción, que redundaría en un desempeño esperado.

2.3.6 Habilidades Administrativas

Robbins (2004) define la habilidad “como la capacidad de un individuo para realizar las diversas tareas de su puesto” (p. 40). Las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas. La primera referida a la capacidad de realizar actividades mentales y la segunda es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características. Cabe agregar, que en las organizaciones no todos los trabajadores poseen las mismas habilidades o destrezas para desarrollar las actividades. Un trabajador puede estar muy motivado, pero si no posee las habilidades para desarrollar tal actividad, no la logrará con éxito, por lo que el gerente debe identificar las fortalezas de los empleados y prever que exista congruencia entre

las habilidades que posean y lo exigido en la descripción del puesto, a los fines de garantizar el mayor provecho y productividad del trabajador.

Por su parte, Mosley y otros (2005) refieren que “aunque se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes son: habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas” (p. 15). Habilidades mínimas que debe poseer un gerente, debido a que el mismo tiene bajo su responsabilidad personal al que debe conducir en el desarrollo de las actividades. Asimismo debe servir de ejemplo respecto al dominio de las técnicas adquiridas y practicadas dentro de la organización, además de la capacidad para tratar con sus colaboradores y lograr que estos cumplan a cabalidad con los objetivos y metas establecidas dentro de la organización. A los efectos de esta investigación, se desarrollaran tres habilidades importantes para el desempeño administrativo: técnica, conceptual y humana.

2.3.6.1 Habilidades Técnicas

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Chiavenato (2004) encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas, entre ellas las habilidades técnicas, “las cuales incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos” (p. 3). Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación e ingeniería, entre otras. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, practicar el conocimiento adquirido en el campo laboral. Es importante que el gerente o líder que esté asignado al departamento operativo posea la formación en ese campo específico, ya que de esta forma podrá desempeñar sus funciones con la habilidad que el trabajo así lo amerita. Suele suceder que un trabajador este formado y conozca las técnicas y herramienta asociadas a las finanzas, pero este asignado en el área de seguridad, por lo que lo más probable es que su rendimiento no sea igual.

Asimismo, Robbins y DeCenzo (2008), refieren que “las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada” (p. 253). Un gerente que posea la habilidad técnica facilitará la toma de decisiones, debido a que posee el conocimiento y manejo de las herramientas dentro de su área laboral. También podrá delegar funciones al personal que identifique con conocimientos sobre la actividad a desarrollar, y a su vez coordinará y controlará de mejor forma la consecución de la misma.

2.3.6.2 Habilidades Conceptuales

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Chiavenato (2004) encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas, entre las que figuran: habilidades conceptuales, que “implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones” (p. 3). Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios internos y del entorno a la organización. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sobresalientes del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades.

Por su parte Robbins y DeCenzo (2008), afirman que las habilidades conceptuales “constituyen su habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades. Significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar mucha información y establecer conexiones entre los datos” (p. 254). Por lo general, dentro de una organización se presentan problemas, a los cuales el gerente debe responder, por lo que de allí se deriva la importancia que el gerente posea la capacidad analítica para establecer y formular la mejor respuesta

y solución a dicho problema. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales, pues, si bien las habilidades administrativas son importantes en todos los niveles, las habilidades conceptuales son fundamentales en los niveles gerenciales de mayor jerarquía.

2.3.6.3 Habilidades Humanas

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Chiavenato (2004) encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas, entre ellas las habilidades humanas, las cuales “se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal” (p. 3). Las habilidades humanas incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. El gerente tiene bajo su responsabilidad a grupo de trabajadores, a quienes debe conducir hacia el logro de metas y objetivos, y por tanto debe ser poseedor de la capacidad adecuada para dirigirlos y motivarlos.

Asimismo, Robbins (2004) define las habilidades humanas como la “capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo” (p. 5). Al respecto, el gerente debe estar en la capacidad de motivar y generar confianza al personal, ser empático y lograr el trabajo en equipo de forma armónica y en un ambiente de colaboración y respeto.

2.3.7 Factores que influyen en el Desempeño Laboral

En la búsqueda de una buena productividad, las organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los que se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajo, capacitación para el trabajador y trabajo en equipo.

2.3.7.1 Satisfacción del Trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo, Robbins (2004) la plantea “como la actitud general de un empleado hacia su trabajo” (p. 78), la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según éste autor la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento. Estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados.

Blum y Naylor (1988) definen la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador respecto a su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. A este respecto, se puede decir que la satisfacción laboral depende de numerosos factores, tales como: remuneración salarial, aceptación por parte de los compañeros, el ambiente físico de trabajo, los servicios que la empresa presta a sus trabajadores, premiación a los mejores trabajadores, posibilidad de ascensos, desarrollo de carrera, posibilidad de crecimiento personal, relaciones interpersonales con el supervisor, sentido de pertenencia, posibilidad de aplicar sus conocimientos al trabajo asignado, adquisición de nuevos conocimientos y asumir retos, entre otros. Por otro lado, se presentan otros factores que no están vinculados con el trabajo, pero que influyen en la satisfacción laboral del empleado, entre los que se puede mencionar: la edad, el estado de salud, estabilidad emocional, condición socio-económica, actividades recreativas y relaciones familiares.

2.3.7.2 Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que Aguilar (2004) la define como aquella que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25). Nash, (1989) plantea que “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p.229). Un plan de capacitación permanente dentro de la organización, trae consigo que el personal vaya en dirección ascendente, tanto por su preparación técnica para una mejor productividad, como para mantener una elevada moral y una autentica integración en la empresa.

En este mismo orden de ideas, se puede hacer mención a lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su título V, el cual dice textualmente “De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo”, Capítulo I “Disposiciones Generales”, apartado “La Formación Esencia del Proceso Social de Trabajo”, en su artículo 295, el cual establece lo siguiente:

La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos. (p.101)

Dada las consideraciones anteriores, es deber de la empresa capacitar al trabajador, no solo porque mejora la productividad de la organización, sino que además tiene efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por el trabajador, traen beneficios para el trabajo y para su vida

personal. La capacitación evita la obsolescencia de los conocimientos en aquellos trabajadores con mayor antigüedad que no han sido reentrenados. Igualmente permite que los empleados se adapten con mayor rapidez a los cambios que demanda la sociedad, por lo que las inversiones que realizan las organizaciones en capacitación, redundan en beneficios tanto para el trabajador como para la empresa.

2.3.7.3 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es cada vez más importante en el mundo organizacional. Robbins (2004) lo define como “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno” (p. 258). Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con el equipo de trabajo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo y patrones de comunicación, entre otros. Aunque las acciones que desarrolla un equipo, en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, es importante considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables, se define según Arias (2012) como “el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62). A continuación se presenta la operacionalización de las variables: clima organizacional y desempeño laboral.

Objetivo General: Analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.

Definición Conceptual:

- ❖ **Clima Organizacional:** representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración y apoyo.
- ❖ **Desempeño Laboral:** es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Definición Operacional:

- ❖ **Clima Organizacional:** La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.
- ❖ **Desempeño Laboral:** son las acciones, actitudes en pro del desarrollo de los objetivos planteados.

Cuadro 2: Cuadro: Operacionalización de las variables.

Objetivo General		Analizar la Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017			
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Referencias
Identificar el <u>Tipo de Clima Organizacional</u> presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.	Clima Orgnizacional	Tipo de Clima Organizacional	Explotador	1,2,3	Robbins (2004)
			Paternalista	4,5,6	Weelen y Hunger (2007)
			Consultivo	7,8,9	Berbel y Gan (2007)
			Participativo	10,11,12	Brunet (1987)
Determinar los <u>Factores del Clima Organizacional</u> presentes en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.		Factores del Clima Organizacional	Liderazgo	13,14,15	Koontz y Weihrich (2007)
			Comunicación	16,17,18	Robbins (2004)
			Motivación	19,20,21	Chiavenato (2004)
Caracterizar las <u>Habilidades Administrativas</u> de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.	Desempeño Laboral	Habilidades Administrativas	Técnicas	22,23,24	Robbins y DeCenzo (2008)
			Conceptuales	25,26,27	Chiavenato (2004)
			Humanas	28,29,30	Robbins (2004)
Señalar los <u>Factores del Desempeño Laboral</u> de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.		Factores del Desemepeño Laboral	Satisfacción del Trabajo	31,32,33	Blun y Naylor (1988)
			Capacitación del Trabajador	34,35,36	Aguilar (2004)
			Trabajo en Equipo	37,38,39	Robbins (2004)
Establecer la Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.					
Contrastar el Estado del Arte y la Realidad Encontrada en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017.					

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ubica en el tipo de investigación descriptiva, la cual según Fontaines (2012), “busca establecer mediante un análisis detallado de la realidad estudiada, las características, frecuencia, composición, funcionamiento del objeto estudiado, sin realizar ningún tipo de modificación de la realidad inicial. El producto es una descripción detallada y fundamentada de las evidencias encontradas” (p. 26). De acuerdo a lo citado, en la presente investigación se recolectó la información relacionada con las variables y se detallaron sus propiedades de acuerdo a la realidad organizacional encontrada.

Respecto a lo antes planteado, la investigación es de tipo correlacional. Arias (2012), sostiene que ese tipo de investigación, consiste en “determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 25). Por lo que, en esta investigación se busca constituir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se refiere a la forma cómo se estudiaron los datos, es un plan a seguir. Para, Arias (2012), “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 27). En este caso, la investigación corresponde al diseño no experimental, transversal y de campo. Es no experimental, porque no se manipularon los datos, y se presentaron tal y como

la población respondió, con base al instrumento diseñado. Según el mismo autor, las investigaciones con diseño no experimental, se definen como sigue:

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

Al mismo tiempo, es de corte transeccional o transversal, puesto que se acudió a los centros que conforman la muestra y se administró el instrumento diseñado a la población sujeto de investigación en un momento único. Para Hernández y otros (2006), mediante este diseño se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208). A tal efecto, se puede decir que constituye una investigación de campo, ya que se recolectaron los datos directamente en el área de estudio, por lo tanto la investigadora tuvo la posibilidad de conocer de cerca la situación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población según Arias (2012), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). Para efectos de este estudio la población es finita, y está constituida por 300 trabajadores, adscrito a PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental área Carúpano.

Por su parte, Arias define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Para efecto de este estudio se utilizó el criterio estadístico a través del empleo de las tablas de Harvard, para un nivel de confianza de 95% y una proporción de $p=50\%$.

Cuadro 3: Tabla de Harvard.

Tamaño de la Población	+/- 1 %	+/- 2 %	+/- 3 %	+/- 4 %	+/- 5 %	+/- 6 %
300						50
500					222	83
1000				385	286	91
1500			638	441	316	94
2000			714	476	333	95
2500		1250	760	500	345	97
3000		1364	811	517	353	98
3500		1458	843	530	359	98
4000		1538	870	541	364	98
4500		1607	891	519	367	98
5000		1667	909	556	370	98
6000		1765	938	568	375	98
7000		1842	949	574	378	98
8000		1905	976	580	381	99
9000		1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	385	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
.....	10000	2500	1111	625	400	100

Fuente: Ramírez (2010)

De acuerdo a la tabla de Harvard la porción representativa para una población de 300 trabajadores, es de un +/-6%, es decir la muestra seleccionada es de 50 trabajadores, de quienes realmente se obtuvo la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuó las mediciones sobre las variables.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumento de recolección de datos se refieren a los mecanismos que la investigadora utilizó para acumular la información requerida, describir el comportamiento de las variables objeto de estudio y así determinar si están relacionadas. Con respecto a la técnica de investigación, Arias (2012) la plantea como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, para ser procesada, analizada e interpretada. Esta información se recolectó a través de un instrumento de recolección de datos, el cual el mismo autor lo define como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). En este caso, se empleó la encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario, que, Hernández, Fernández y Batista (2006), lo definen como “un conjunto de preguntas o afirmaciones” (p. 27).

3.5 VALIDEZ

Hernández, Fernández y Batista (2006), plantean la validez como el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). Para el instrumento diseñado se elaboró un formato de validación que se presentó a expertos, con la finalidad de evaluar objetivamente si su contenido contiene las características y los elementos necesarios para recolectar la información, verificando la pertinencia de los ítems con relación a la variable, dimensión e indicadores, y para ello, se sometieron al juicio de tres (03) especialistas que evaluaron su pertinencia, redacción y forma, basado en los siguientes criterios:

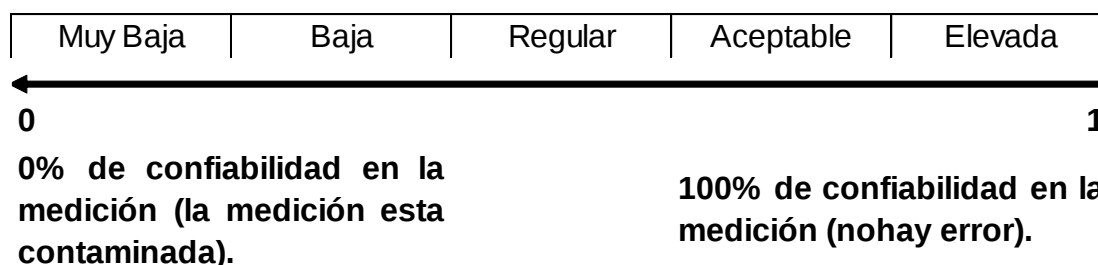
- ✓ Conocimiento de aspectos fundamentales relacionados con el área de Comportamiento Organizacional.
- ✓ Dominio de los aspectos metodológicos que involucra el diseño de un instrumento de recolección de datos.

- ✓ Experiencia en el diseño y manejo de encuestas.
- ✓ Especialista en el manejo de información estadística.

3.6 CONFIABILIDAD

Hernández, Fernández y Batista (2006), plantean la confiabilidad como el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 277). Es decir, permite saber si el instrumento está apto para su aplicación. Para conocer la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a diez (10) trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, los cuales presentan características semejantes a los de la población estudiada, y se empleo el coeficiente de alfa Cronbach; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: cero “0” significa confiabilidad nula y uno “1” representa confiabilidad total.

CONFIABILIDAD



Prueba de confiabilidad

Se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach, con una muestra piloto de diez (10) trabajadores. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 22.0, dando un valor de 0,950, el cual significa que el instrumento utilizado tiene un grado de confiabilidad alta; representando un instrumento confiable y apto para su aplicación. Tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Confiabilidad del instrumento.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nro. de Elementos
0,950	39

Fuente: Elaboración Propia

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Luego de aplicar y recabar la información del instrumento de medición, se procedió a su organización, codificación y tabulación. Los datos obtenidos se transfirieron a una matriz de doble entrada, se determinaron las frecuencias (Fr), porcentajes (%) y medias aritméticas (X) de cada indicador del instrumento. Posteriormente, se procedió al análisis estadístico de los datos, para lo cual se utilizó las categorías del Baremo representadas en el cuadro Nro. 05. Para establecer la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales “SPSS” software para Windows versión 22, lo que permitió caracterizar el objeto de estudio, establecer las conclusiones y recomendaciones que contribuyeron al logro de los objetivos planteados por la investigadora.

Cuadro 5: Baremo

Criterio	Rango	Categoría
Siempre	$4,2 \leq X \leq 5$	Muy Apropiado
Casi Siempre	$3,4 \leq X < 4,2$	Apropiado
Algunas Veces	$2,6 \leq X < 3,4$	Medianamente Apropiado
Casi Nunca	$1,8 \leq X < 2,6$	Poco Apropiado
Nunca	$1 \leq X < 1,8$	Inapropiado

Fuente: Elaboración Propia

3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó los siguientes pasos:

- ✓ Se definió el problema detectado en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental área Carúpano.
- ✓ Se formularon los objetivos, justificación y delimitación de la investigación.
- ✓ Se revisaron los antecedentes y las teorías sobre las variables, dimensiones e indicadores en estudio.
- ✓ Se diseñó la metodología de la investigación, e instrumento destinado a los trabajadores para conocer el comportamiento de las variables es estudio.
- ✓ Se validó el instrumento a través de expertos y se realizó la prueba piloto por medio del paquete estadístico SPSS.
- ✓ Se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada, se obtuvieron los resultados, se contrastaron con las bases teóricas y se generaron las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra la información que se obtuvo del cuestionario aplicado al personal que labora en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. Los datos recolectados a través del instrumento de investigación, se organizaron y analizaron en función de los objetivos planteados en el presente estudio, los cuales se dimensionan sobre la base del objetivo general, lo que condujo a analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en el año 2017. Las acciones objeto del análisis e interpretación, están representadas por: (1) El tipo de clima organizacional; (2) Los factores del clima organizacional; (3) Las habilidades administrativas de los trabajadores; (4) Los factores del desempeño laboral de los trabajadores pertenecientes a la organización objeto de estudio, y (5) Los hallazgos encontrados entre el estado del arte y la realidad estudiada.

Los resultados se presentan a través de tablas que muestran los indicadores y tres palabras de referencia que corresponden a igual número de preguntas del cuestionario aplicado a los 50 trabajadores pertenecientes a PDSVA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en términos de distribución frecuencial y porcentual. Las tablas y gráficos que se presentan fueron elaborados por la autora, se argumentaron sobre la base de las variables en estudio, y a través de las teorías relacionadas con el clima organizacional y desempeño laboral, indicadas en el capítulo II de la investigación. Para el análisis de la información obtenida, se procedió al uso de la estadística descriptiva, determinándose las frecuencias (Fr), porcentajes (%) y medias aritméticas (X) de cada indicador del instrumento aplicado. Luego se resaltaron algunos datos que definen de algún modo, la posición obtenida por el personal con relación a la

variable respectiva. A tal efecto, se describieron los datos y se realizó el análisis estadístico, para establecer la relación de las variables clima organizacional y desempeño laboral, considerándose el análisis inductivo, el cual permitió formular generalizaciones a partir de la población objeto de estudio.

A continuación, se presentan tablas que muestran los puntajes de cada dimensión en atención a los indicadores consultados, a través de las siguientes alternativas: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi nunca, (2) y Nunca (1), atendiendo de manera simultánea al baremo de ponderación. En definitiva, este conjunto de aspectos responden a los objetivos formulados que sustentan el “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”.

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Tipos de Clima Organizacional

A los fines de dar respuesta al objetivo específico Nro. 1, que consiste en “Identificar el Tipo de Clima Organizacional presente en PDVSA Costa Afuera-Distrito Oriental, área Carúpano”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas sobre la base de los siguientes indicadores: (1) Autoritario Explotador; (2) Autoritario Paternalista; (3) Consultivo; y (4) Participativo. Tales respuestas fueron agrupadas en tablas, en términos de distribución frecuencial y porcentual; y las medias aritméticas tanto de las respuestas como de sus respectivos indicadores, se representan en gráficos indicados seguidamente.

4.1.1.1 Indicador 1: Autoritario Explotador

El análisis estadístico se inicia con la interpretación de los resultados de la tabla Nro. 1, de la cual se desprende que el 38% de los trabajadores sostienen que algunas veces existen demostraciones de desconfianza hacia ellos, y de igual forma, el 42% manifiesta que algunas veces se muestra sensibilidad a la

participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sin embargo un 38% sostiene que siempre existe buena interacción con el personal supervisorio.

Tabla 1: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Autoritario Explotador”.

Preguntas		1		2		3	
		Desconfianza		Interacción del Personal		Sensibilidad	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	5	10	19	38	1	2
	Casi Siempre	10	20	14	28	17	34
	Algunas Veces	19	38	14	28	21	42
	Casi Nunca	7	14	3	6	6	12
	Nunca	9	18	0	0	5	10
Totales		50	100	50	100	50	100

En el gráfico Nro. 1, se puede evidenciar la media general de $X=3,31$, la que indica que algunas veces el trabajador percibe un clima organizacional de tipo autoritario explotador, según la categoría del baremo, ya que la media se encuentra dentro del rango de ponderación de $2,6 \leq X < 3,4$.

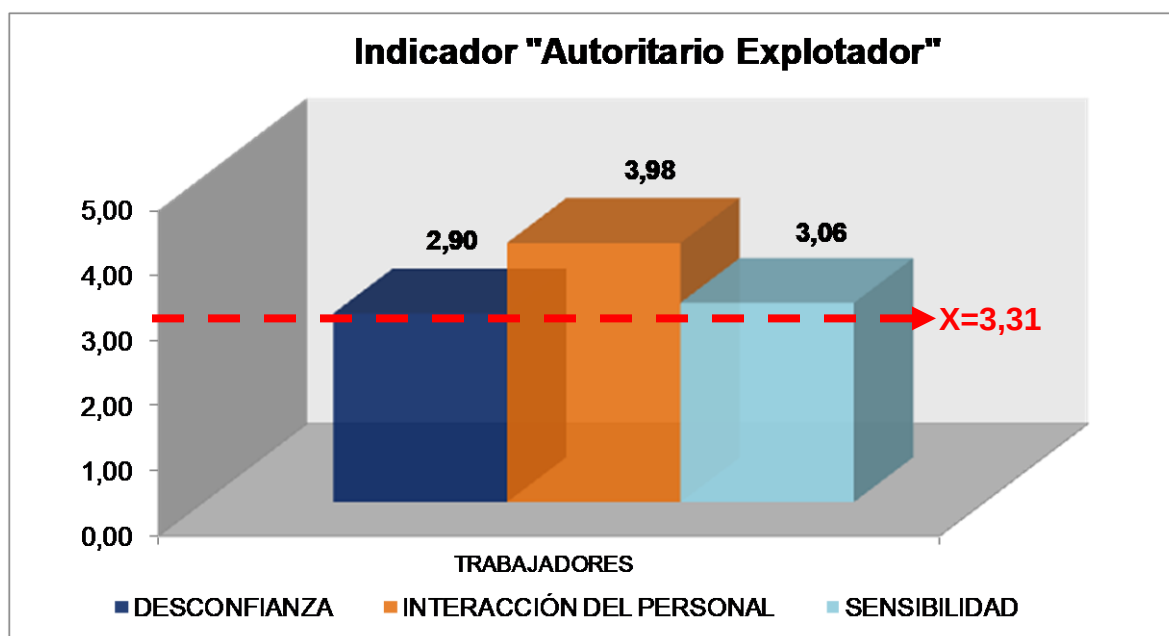


Gráfico 1: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Autoritario Explotador”.

Del análisis de los resultados presentados en la tabla Nro.1 y gráfico Nro.1, se desprende que algunas veces los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, perciben que la dirección no posee confianza en el personal, que se imponen las normas, la comunicación que prevalece es en forma de directrices y órdenes, y la mayor parte de las decisiones las toma solo el personal directivo. A este respecto, Robbins (2004) plantea que “los individuos con una gran necesidad de poder gozan de estar a cargo, luchan por influir en los demás..., están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz”. Este tipo de directivos se centran en el poder, la ambición, y no en la ejecución armónica e integral del equipo con el desarrollo de las actividades.

Dados los resultados indicados anteriormente, es importante resaltar que a pesar de que la mayoría de los trabajadores sienten buena interacción con el supervisor, y algunas veces se muestra sensibilidad en la participación para la toma de decisiones, las demostraciones de desconfianza hacia ellos, ocasiona que algunas veces perciban un clima organizacional autoritario explotador, lo cual no es sano para la empresa, ya que con ello se logra una atmósfera de miedo, de castigo y de amenaza, lo que redundaría en un bajo desempeño.

4.1.1.2 Indicador 2: Autoritario Paternalista

La tabla Nro. 2, muestra que el 44% de los empleados asegura que nunca existe recompensa para motivar al trabajador; el 42% confirma que algunas veces se recibe alguna retroalimentación útil sobre su desempeño, y un 34% sostiene que algunas veces se observa represión para impulsar al trabajador hacia el logro de los objetivos.

Tabla 2: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Autoritario Paternalista”.

Preguntas		4		5		6	
		Recompensa		Represión		Retroalimentación	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	0	0	0	0	1	2
	Casi Siempre	1	2	9	18	6	12
	Algunas Veces	10	20	17	34	21	42
	Casi Nunca	17	34	17	34	15	30
	Nunca	22	44	7	14	7	14
Totales		50	100	50	100	50	100

En el gráfico Nro. 2, se aprecia que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, con una media de $X=2,31$, según el rango de ponderación del baremo de $1,8 \leq X < 2,6$, casi nunca perciben un ambiente de trabajo de tipo autoritario paternalista, encontrándose entonces en la categoría de poco apropiado.

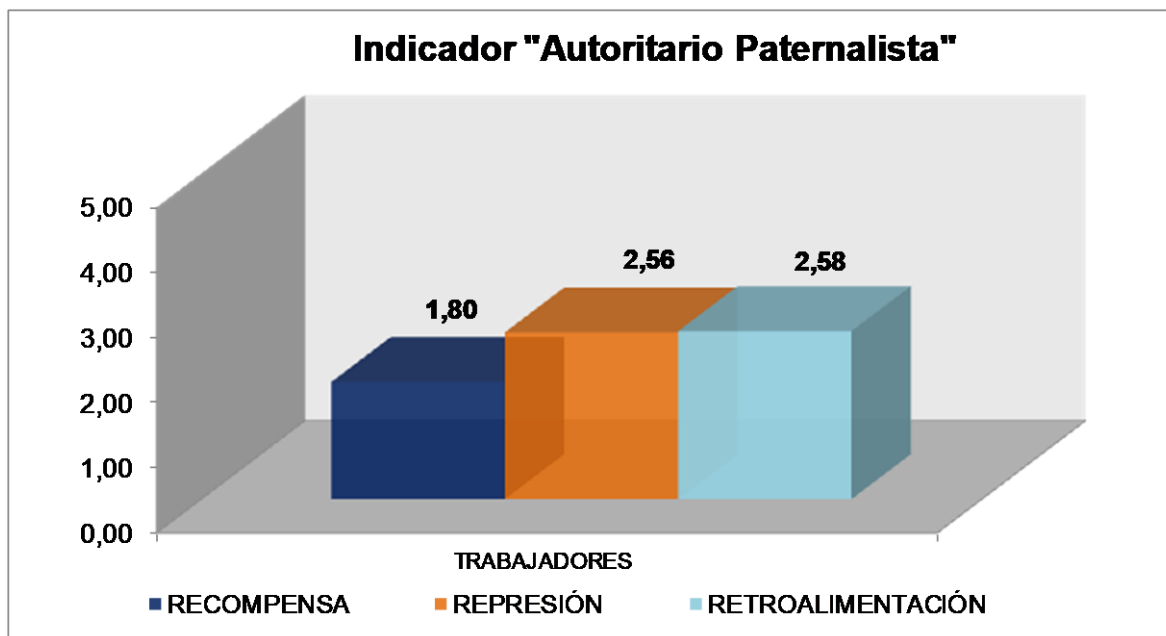


Gráfico 2: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Autoritario Paternalista”.

De lo antes señalado, en la tabla Nro.2 y gráfico Nro.2, se puede apreciar que en un ambiente de trabajo donde se observa un clima organizacional de tipo autoritario paternalista, destacan los castigos como métodos por excelencia, para motivar al trabajador, es decir, el reforzamiento empleado por los niveles supervisores hacia su supervisado se inclina hacia lo negativo, logrando con ello trabajadores reprimidos y con muy poco ánimo para el desarrollo de sus actividades, y en concordancia con ello, Wheelen y Hunger (2007) plantean que “el trabajador necesita tener un sentido de responsabilidad, sentir que la tarea es importante y recibir retroalimentación útil sobre su desempeño, y el empleo debe satisfacer necesidades importantes del trabajador”.

Se podría afirmar, que un trabajador se siente parte de la organización cuando es tomado en cuenta para el logro de las actividades, cuando siente que su trabajo es útil y suma a los objetivos de la empresa, además cuando su aporte es retribuido y recompensado por sus superiores, aspectos que traen consigo satisfacción del personal, y, por ende, mejor desempeño y productividad.

4.1.1.3 Indicador 3: Consultivo

Con respecto al indicador “Consultivo”, se evidencia que el 48% de los empleados siente que en ciertos momentos se le manifiesta confianza; asimismo el 52% manifiesta que en casos específicos se le permite la toma de decisiones, y el 54% afirmó que algunas veces existe la delegación de funciones por parte del supervisor hacia el supervisado (Ver tabla Nro. 3)

Tabla 3: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Consultivo”.

Preguntas		7		8		9	
		Confianza		Toma de Decisiones		Funciones de los Trabajadores	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	6	12	1	2	7	14
	Casi Siempre	11	22	13	26	12	24
	Algunas Veces	24	48	26	52	27	54
	Casi Nunca	8	16	7	14	4	8
	Nunca	1	2	3	6	0	0
Totales		50	100	50	100	50	100

Con respecto al gráfico Nro. 3, con una media de $X=3,25$, ubicado dentro de la categoría de medianamente apropiado, según el rango establecido por el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$, es decir, que los trabajadores algunas veces perciben un ambiente de trabajo de tipo consultivo.

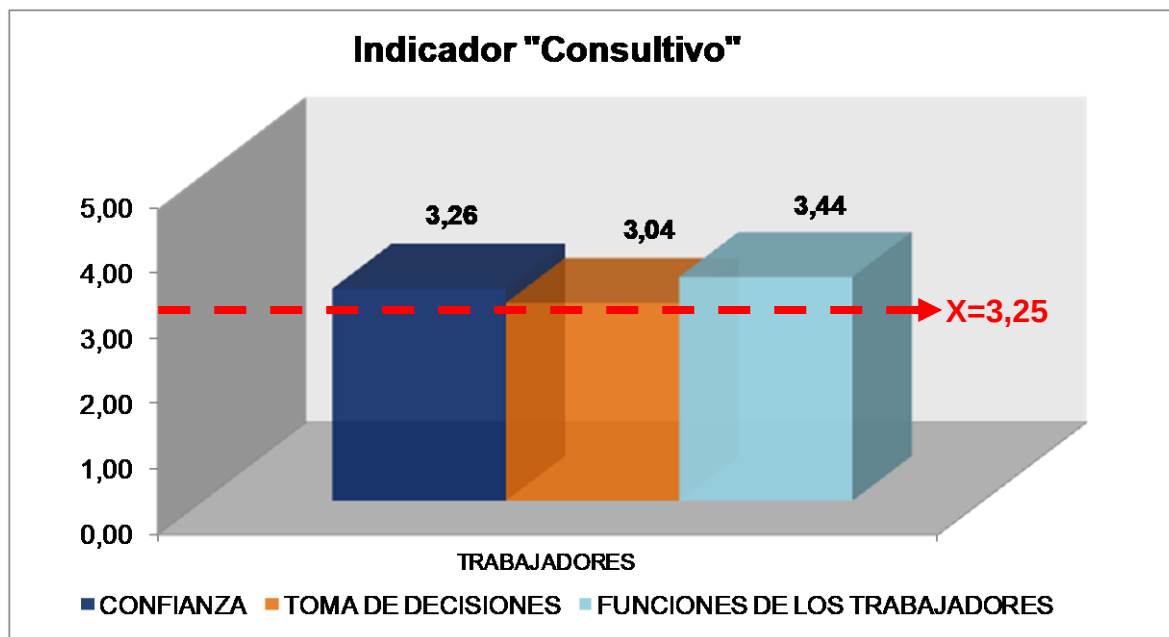


Gráfico 3: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Consultivo”.

En el tipo de clima consultivo, el jefe o patrono tiene mayor confianza en el trabajador, tal como lo plantea Lickert, citado por Berbel y Gan (2007) “se basa en

la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación”. La mayoría de los trabajadores dio a conocer que algunas veces existe confianza en ellos, razón por la cual se percibe en ciertas oportunidades un clima organizacional consultivo, sin embargo en un ambiente de trabajo es recomendable este tipo de clima, pero en mayor escala, ya que existe mayor comunicación, el trabajador se siente incluido y parte de la organización, entre otros factores indispensables para el logro de los objetivos.

4.1.1.4 Indicador 4: Participativo

A los efectos de este indicador, en la tabla Nro. 4, se evidencia que el 30% de los trabajadores respondió que casi nunca se percibe un nivel de motivación elevado. Por otro lado, se tiene que un 56% de los empleados aseveró que algunas veces los niveles gerenciales propician el compromiso de los trabajadores para con su responsabilidad dentro de la organización, y finalmente, la mayoría de los encuestados afirmó que muy pocas veces se aplican estándares de planificación estratégica, para la búsqueda de un desarrollo óptimo de los objetivos de la empresa.

Tabla 4: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Participativo”.

Preguntas		10		11		12	
		Motivación		Compromiso		Planificación Estratégica	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	2	4	2	4	2	4
	Casi Siempre	12	24	9	18	10	20
	Algunas Veces	12	24	28	56	19	38
	Casi Nunca	15	30	9	18	16	32
	Nunca	9	18	2	4	3	6
Totales		50	100	50	100	50	100

En el gráfico Nro. 4, se presenta una media de $X=2,83$, lo que implica que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, perciben algunas veces un clima de trabajo participativo, posicionándose en la categoría de medianamente apropiado, según el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$.

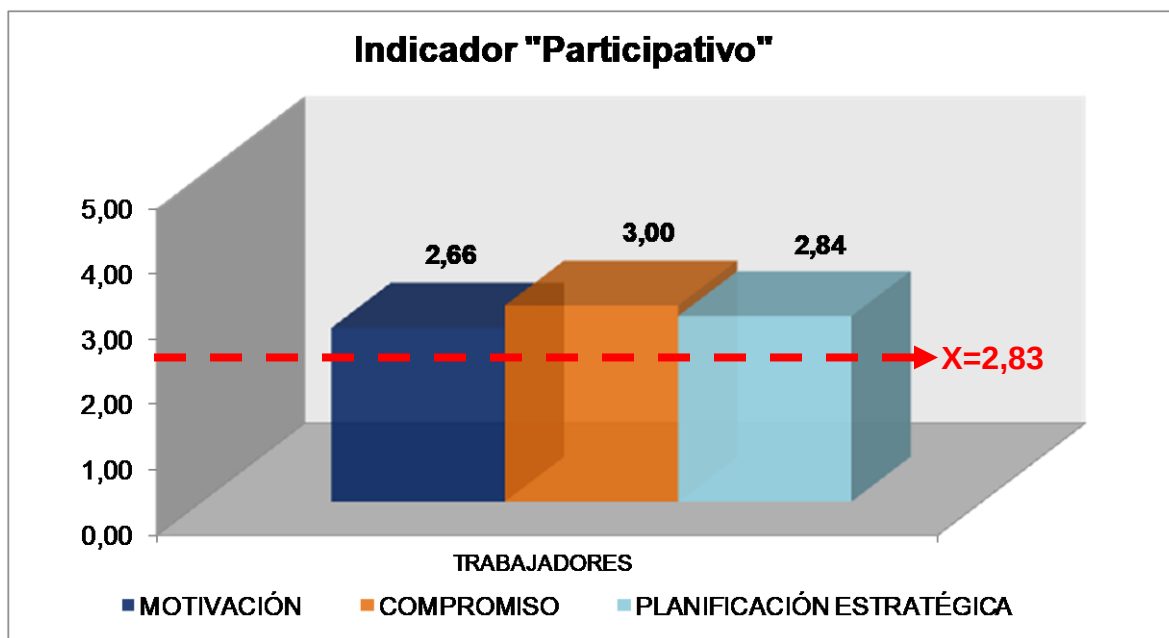


Gráfico 4: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Participativo".

En una organización con ambiente de trabajo participativo, la dirección tiene plena confianza en su personal. De acuerdo con Lickert, citado por Brunet (1987), "los trabajadores están motivados por la participación en el desarrollo de los objetivos, así como en el mejoramiento continuo de los procesos para la consecución de las metas dentro de la organización". Es por ello que dentro del campo empresarial, es positivo que el clima percibido por los trabajadores sea participativo, de inclusión, en el cual la comunicación sea dada en todas las direcciones, lo que facilita un sentido de pertenencia y compromiso de los empleados para con la organización, lo cual trae consigo mejor desempeño, rendimiento y a su vez mayor productividad.

4.1.1.5 Tendencias en el Tipo de Clima Organizacional

Con respecto a las tendencias en el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se puede apreciar en la tabla Nro. 5, la distribución de las medias aritméticas de la dimensión “Tipos de Clima Organizacional”, en la cual se evidencia que los tipos de clima autoritario explotador, consultivo y participativo, se encuentran en el rango del baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$, lo que significa que se posicionan en la categoría de “medianamente apropiado”, sin embargo el tipo de clima organizacional autoritario paternalista se ubicó en la categoría de “poco apropiado”, según el rango de ponderación del baremo $1,8 \leq X < 2,6$, resultando un valor para la dimensión de $X=2,93$, calificándolo como “medianamente apropiado”. De estos resultados, se infiere que el clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, es del tipo autoritario explotador.

Además de los resultados planteados, también es importante resaltar que a pesar de que la mayoría de los trabajadores sienten buena interacción con el supervisor, y algunas veces se muestra sensibilidad en la participación para la toma de decisiones, las demostraciones de desconfianza hacia ellos, ocasionaron que los mismos perciban algunas veces un clima organizacional autoritario explotador, lo cual no es sano para la empresa, ya que con ello se logra una atmósfera de miedo, de castigo y de amenaza, lo que redundo en un bajo desempeño.

Tabla 5: Tendencias en el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.

Dimensión	Tipos de Clima Organizacional	X Indicador	X Dimensión
Indicadores	Autoritario Explotador	3,31	2,93
	Autoritario Paternalista	2,31	
	Consultivo	3,25	
	Participativo	2,83	

4.1.2 Factores del Clima Organizacional

En respuesta al objetivo específico Nro. 2, que consiste en “Determinar los Factores del Clima Organizacional presentes en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas respecto a los siguientes indicadores: (1) Liderazgo; (2) Comunicación; y (3) Motivación. Estas respuestas se representaron mediante tablas, en términos de distribución frecuencial y porcentual; y las medias aritméticas tanto de las respuestas como de sus respectivos indicadores, se representan en gráficos indicados seguidamente.

4.1.2.1 Indicador 5: Liderazgo

En referencia a los factores que intervienen en el clima organizacional, en la tabla Nro.5 se aprecia que un 46% de los trabajadores respondió que en ciertas oportunidades está de acuerdo con la forma en que es conducido hacia el logro de los objetivos; de igual manera, un 50% afirmó que algunas veces las directrices emanadas del gerente, facilitan la conducción de equipos de trabajo, y un 40% respondió que casi siempre la relación entre el gerente y los trabajadores es buena.

Tabla 6: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Liderazgo”.

Preguntas		13		14		15	
		Logro de los Objetivos		Relación Gerente-Trabajador		Conducción Equipos de Trabajo	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	2	4	7	14	6	12
	Casi Siempre	12	24	20	40	12	24
	Algunas Veces	23	46	17	34	25	50
	Casi Nunca	11	22	5	10	7	14
	Nunca	2	4	1	2	0	0
Totales		50	100	50	100	50	100

El liderazgo es necesario en los diferentes escalones de las organizaciones, y es esencial en las funciones del personal supervisorio, ya que el gerente,

supervisor o jefe, necesita conducir a las personas hacia el logro de los objetivos planteados dentro de la organización.

Del gráfico Nro. 5, con una media de $X=3,30$, se infiere que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano algunas veces presentan un liderazgo medianamente apropiado, de acuerdo al baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$.

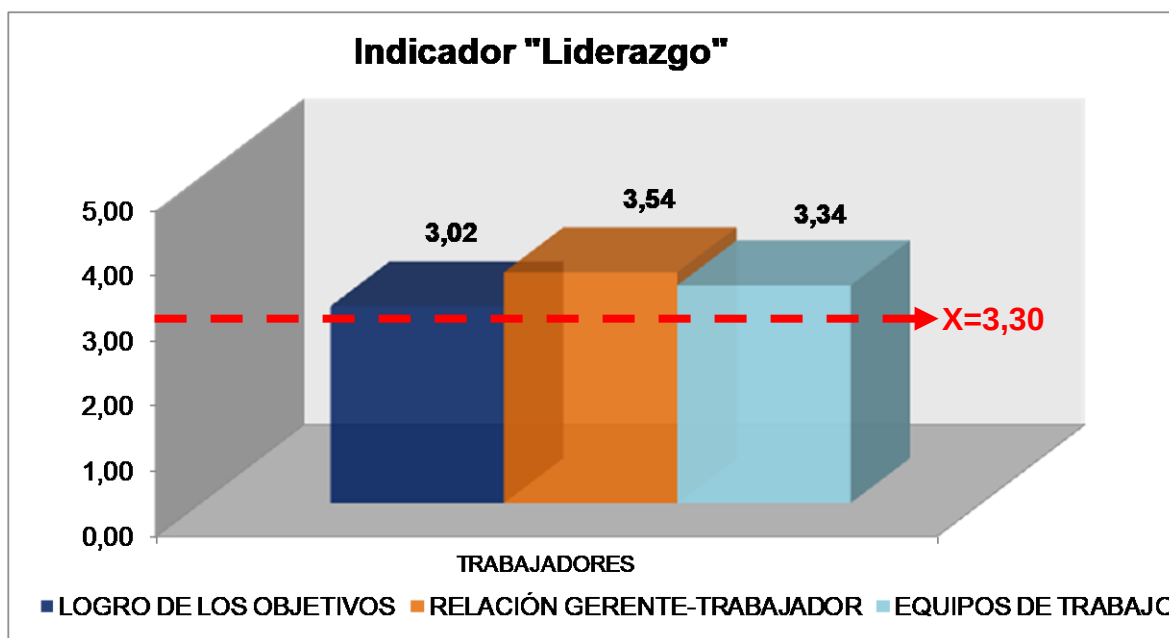


Gráfico 5: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Liderazgo".

Para que en la organización se establezca un clima organizacional participativo, es conveniente que exista un liderazgo por parte del personal supervisorio, ya que su trabajo consiste en realizar funciones de planeamiento, organización, integración y evaluación, y para ello requiere desarrollar competencias de liderazgo, conducción de equipos de trabajo, comunicación, dirección de personas y toma de decisiones, entre otros, que le permitan obtener el control y desarrollo de las actividades para el logro de las metas y objetivos planteados por la organización.

4.1.2.2 Indicador 6: Comunicación

En la tabla Nro. 7 se evidencia que la mayoría de los trabajadores respondieron en las escalas de casi siempre y algunas veces, en un porcentaje de 32% y 34%, respectivamente, que la transferencia de información es oportuna, clara y sincera; asimismo un 28% de los trabajadores manifestaron, para ambas escalas, que el gerente está abierto a recibir información por parte de los trabajadores, y un 32% afirmó que algunas veces la comunicación dentro de la organización es efectiva, y se produce bajo un ambiente de mutuo entendimiento.

Tabla 7: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Comunicación”.

Preguntas		16		17		18	
		Transferencia de Información		Gerente Recibe Información		Comunicación Efectiva	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	6	12	11	22	8	16
	Casi Siempre	16	32	14	28	13	26
	Algunas Veces	17	34	14	28	16	32
	Casi Nunca	10	20	10	20	12	24
	Nunca	1	2	1	2	1	2
Totales		50	100	50	100	50	100

Con respecto al gráfico Nro. 6, con una media de $X=3,37$, lo que coloca a este indicador en la categoría de medianamente apropiado, según el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,37$, se percibe que la comunicación no se desarrolla plenamente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, por lo que el ambiente de trabajo se maneja bajo percepciones equivocadas, que no permiten la plena comprensión de los procesos que se manejan dentro de la empresa, de forma clara y precisa, aspectos que dan paso al desarrollo de un clima organizacional de tipo autoritario explotador.

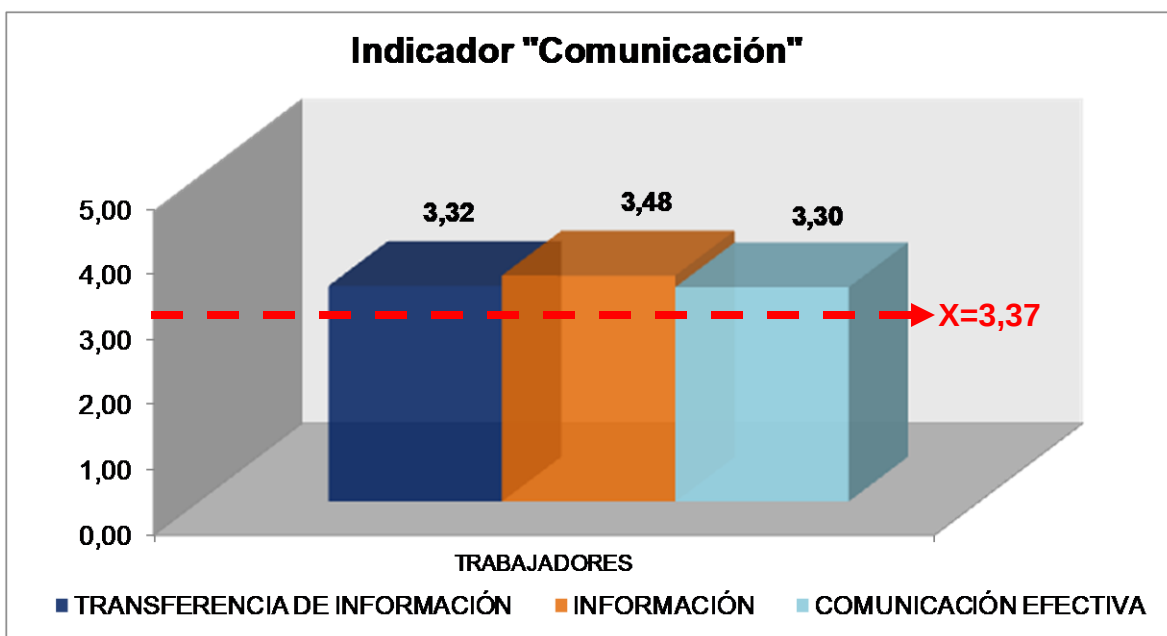


Gráfico 6: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Comunicación".

En consonancia con lo anteriormente expuesto Robbins (2004), expresa que "la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significado", por lo que dentro de una organización, el mensaje proveniente del gerente debe ser transmitido de forma clara y precisa, para que el mismo sea entendido por todo el equipo de trabajo, pues una idea sería completamente estéril hasta que la misma no sea difundida y comprendida. Es importante resaltar que la comunicación representa el eje central dentro de la organización, por lo que tanto los gerentes como los trabajadores, deben estrechar lazos y fomentar un sistema de comunicación en el que fluya la información en ambos sentidos.

4.1.2.3 Indicador 7: Motivación

Referente a la tabla Nro. 8, se puede observar que un 34% de los trabajadores respondieron en la escala de "algunas veces", y un 30% en la escala de "casi nunca" se sienten motivados a efectuar sus funciones por propia iniciativa. Asimismo, el 42% afirmó que algunas veces el trabajador realiza sus funciones aportando ideas y en colaboración con el resto del grupo, para la obtención del

resultado esperado; igualmente el 40% de los trabajadores constató que algunas veces se observa que la gerencia pone en práctica planes de motivación para elevar el rendimiento del personal, orientado hacia el logro de los objetivos.

Tabla 8: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Motivación”.

Preguntas		19		20		21	
		Trabajadores Motivados		Aporte de Ideas		Planes de Motivación	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	2	4	6	12	2	4
	Casi Siempre	12	24	16	32	8	16
	Algunas Veces	17	34	21	42	20	40
	Casi Nunca	15	30	7	14	12	24
	Nunca	4	8	0	0	8	16
Totales		50	100	50	100	50	100

Con respecto al indicador “Motivación”, se aprecia en el gráfico Nro. 7, una media de $X=2,99$, lo que significa que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, tienen una motivación medianamente apropiada, de acuerdo al baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,37$.

Según lo expresado por los trabajadores, quienes sitúan al indicador “motivación” en una categoría de “medianamente apropiado”, se infiere que si los trabajadores no se sienten motivados, difícilmente se puede lograr un ambiente de trabajo colaborativo, con un clima organizacional participativo, por lo que se deduce que el factor motivación es indispensable dentro de una organización, ya que un empleado motivado realiza sus actividades orientadas al logro los objetivos planteados.

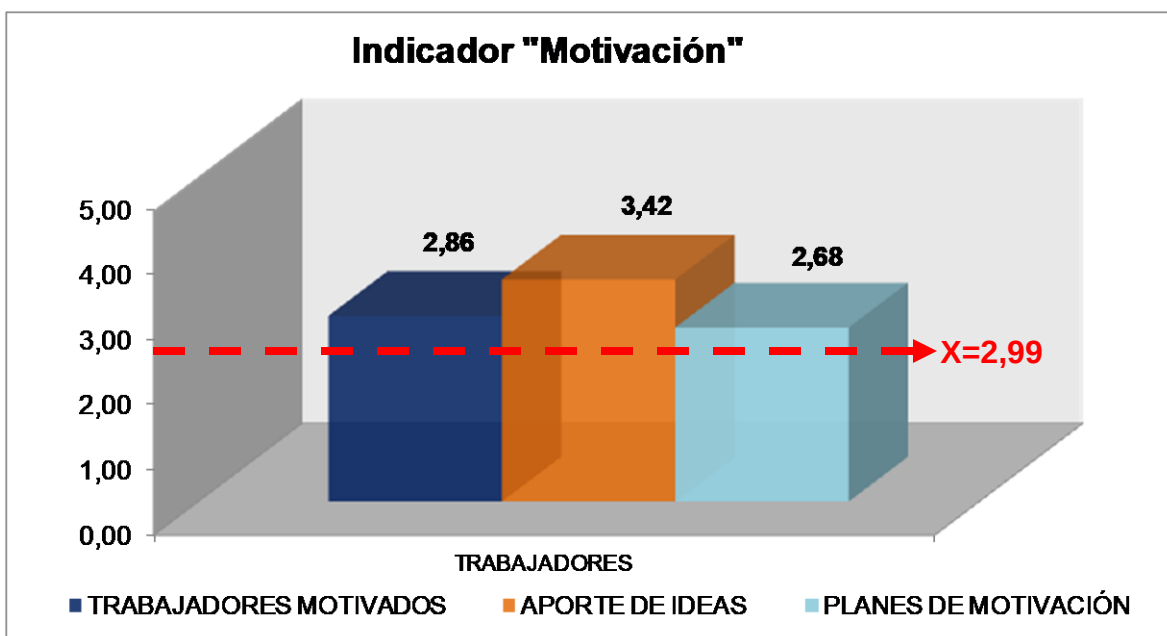


Gráfico 7: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Motivación".

Por su parte, Chiavenato (2004), refiere que según los autores de la Teoría de las Relaciones Humanas, "la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual". Sobre la base de lo citado, se podría agregar que si el cumplimiento de una tarea o actividad influye en la productividad, y ésta está condicionada por los motivos que conducen al empleado a desarrollarla, es tarea y responsabilidad de los gerentes, encaminar efectivamente la motivación en los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la organización.

4.1.2.4 Tendencias de los Factores del Clima Organizacional

Con respecto a las tendencias en los factores del clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se puede apreciar en la tabla Nro. 9, la distribución de las medias aritméticas de la dimensión Factores del Clima Organizacional, en la que se evidencia que los factores de liderazgo, comunicación y motivación, se encuentran en el rango del baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$, lo que significa que se posicionan en la

categoría de “medianamente apropiado”, con una media para la dimensión de $X=3,22$. De lo que se puede inferir que de los factores del clima organizacional el que presenta mayor debilidad es la motivación, y si los trabajadores no se sienten motivados, difícilmente se puede lograr un ambiente de trabajo colaborativo, con un ambiente de trabajo de participación e inclusión.

Tabla 9: Tendencias de los factores del clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.

Dimensión	Factores del Clima Organizacional	X Indicador	X Dimensión
Indicadores	Liderazgo	3,30	3,22
	Comunicación	3,37	
	Motivación	2,99	

4.2 DESEMPEÑO LABORAL

4.2.1 Habilidades Administrativas

Para dar respuesta al objetivo específico Nro. 3, que consiste en “Caracterizar las Habilidades Administrativas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas sobre la base de los siguientes indicadores: (1) Habilidades Técnicas; (2) Habilidades Conceptuales; y (3) Habilidades Humanas. Tales respuestas fueron agrupadas en tablas, en términos de distribución frecuencial y porcentual; y las medias aritméticas tanto de las respuestas como de sus respectivos indicadores, se representan en gráficos indicados a continuación.

4.2.1.1 Indicador 8: *Habilidades Técnicas*

En referencia a las habilidades técnicas, la tabla Nro. 10 muestra que el mayor porcentaje de los trabajadores afirmó en las escalas de “casi siempre” y “algunas veces” con un 36% y 32%, respectivamente, que el personal satisface los requerimientos de las funciones que éste debe cumplir en pro del logro de los

objetivos; asimismo un 34% y 32% manifestó que existe plena coherencia entre las habilidades técnicas de los trabajadores y las funciones que cumplen, y de igual forma en las escalas de “siempre” y “algunas veces”, un 34% de los trabajadores afirmó que aplican a cabalidad los conocimientos adquiridos en el campo laboral.

Tabla 10: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Técnicas”.

Preguntas		22		23		24	
		Habilidades Técnicas		Conocimiento		Habilidades Técnicas - Funciones	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	10	20	17	34	10	20
	Casi Siempre	18	36	15	30	17	34
	Algunas Veces	16	32	17	34	16	32
	Casi Nunca	6	12	1	2	7	14
	Nunca	0	0	0	0	0	0
Totales		50	100	50	100	50	100

En el gráfico Nro. 8, se registra una media de $X=3,73$, situándose en la categoría de “apropiado”, según el rango del baremo de ponderación $3,4 \leq X < 4,2$, entendiéndose que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, casi siempre manejan las herramientas tecnológicas de la organización.

De lo descrito anteriormente, se puede afirmar que los trabajadores posean los conocimientos técnicos y los aplican en el campo laboral. Si el trabajador que esté asignado al departamento operativo, posee la formación en ese campo específico, podrá desempeñar sus funciones con la habilidad que el trabajo así lo amerita.

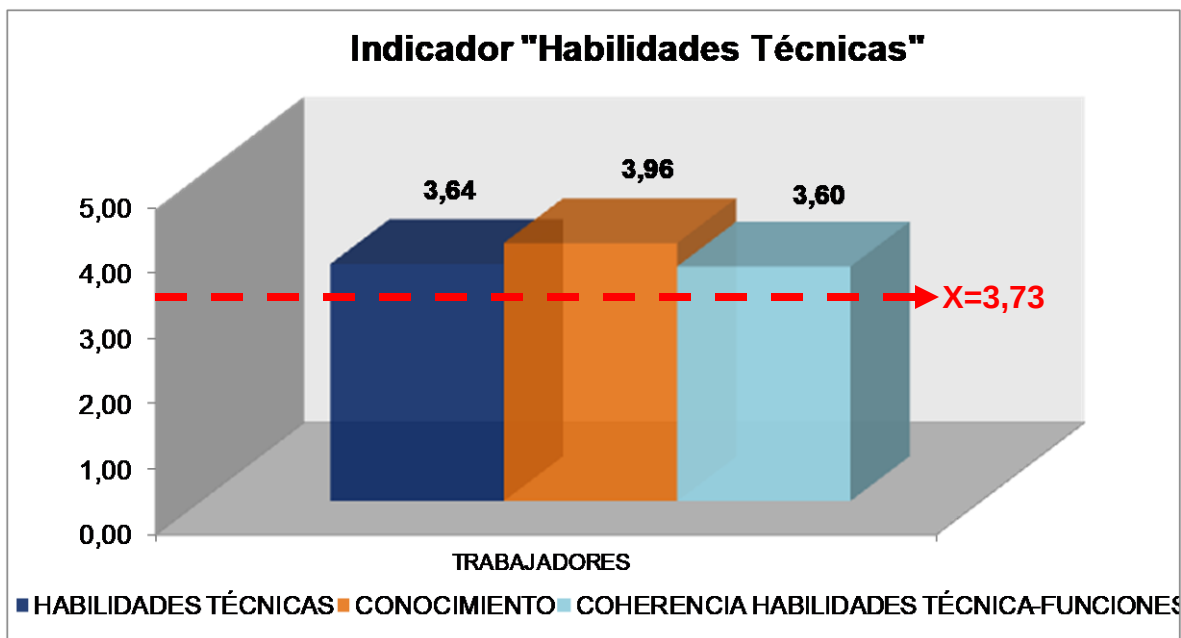


Gráfico 8: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Habilidades Técnicas".

Robbins y DeCenzo (2008), refieren que "las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada". Un trabajador o un gerente que posea la habilidad técnica facilitará la toma de decisiones, debido a que posee el conocimiento y manejo de las herramientas dentro de su área laboral.

4.2.1.2 Indicador 9: Habilidades Conceptuales

Con relación a este indicador, la tabla Nro. 11 presenta las respuestas, en términos de frecuencia y porcentaje, de los trabajadores, a quienes se les preguntó: ¿Se toman oportunamente las acciones pertinentes para enfrentar los cambios inesperados que se presentan dentro de la organización? El 46% de los empleados respondieron a esta interrogante dentro de la escala "algunas veces". Como respuesta a las siguientes preguntas: ¿La organización, para la solución de problemas, formula diversas alternativas, a través de un estudio minucioso de la situación a enfrentar?, y ¿Se aprecia con claridad el futuro de la organización, al

considerar los aspectos financieros y operacionales?, se obtuvo en la escala “casi nunca” un 34% y 38%, respectivamente.

Tabla 11: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Conceptuales”.

Preguntas		25		26		27	
		Enfrentar Cambios		Solución de Problemas		Futuro de la Organización	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	4	8	5	10	4	8
	Casi Siempre	13	26	12	24	6	12
	Algunas Veces	23	46	15	30	18	36
	Casi Nunca	9	18	17	34	19	38
	Nunca	1	2	1	2	3	6
Totales		50	100	50	100	50	100

El gráfico Nro. 9, ilustra la media aritmética de $X=3,01$, lo que comprueba que las “Habilidades Conceptuales” de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se ubican en la categoría de medianamente apropiado, de acuerdo al rango establecido en el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,37$, de modo que, la media de este indicador se posiciona en la escala de “algunas veces”, es decir, los trabajadores poseen poco conocimiento sobre la visión de la organización.

Es oportuno mencionar que Robbins y DeCenzo (2008), afirman que las habilidades conceptuales “constituyen su habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades. Significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar mucha información y establecer conexiones entre los datos”.

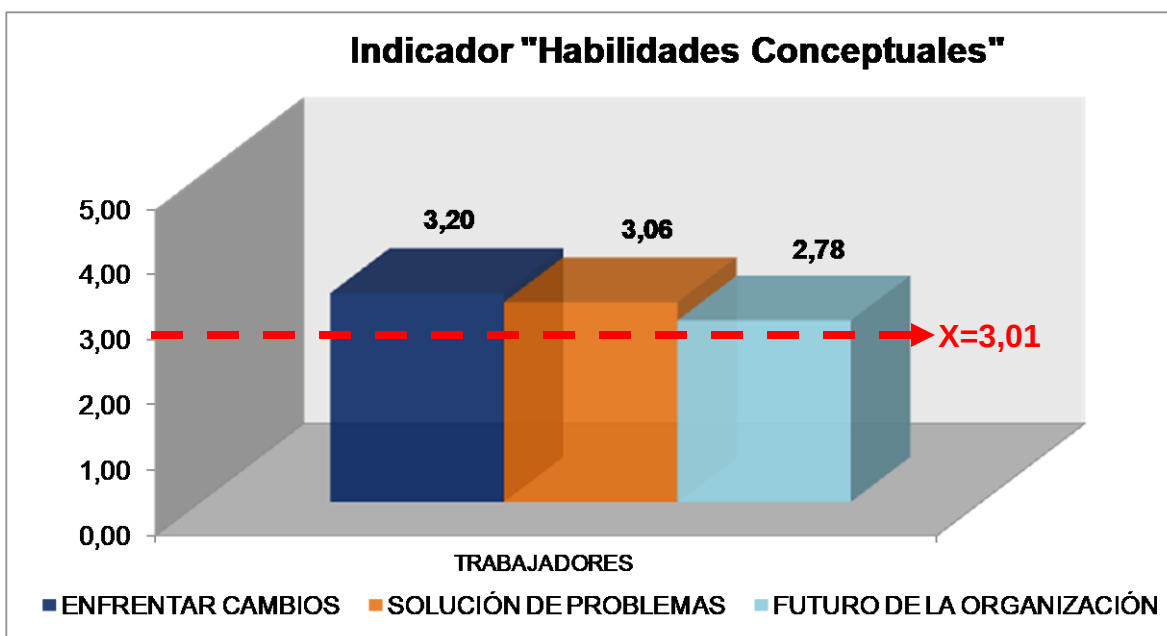


Gráfico 9: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Habilidades Conceptuales".

Al considerar las respuestas obtenidas de parte de los trabajadores y el contenido de la cita antes mencionada, se puede observar el desconocimiento del personal en cuanto al entorno y la visión con respecto a los procesos organizacionales. Es importante mencionar que el gerente requiere tener mayor conocimiento de los procesos, con el fin de poder analizar la situación interna y externa de la empresa, estar atento ante los cambios y así poder enfrentarlos.

4.2.1.3 Indicador 10: Habilidades Humanas

La tabla Nro. 12 presenta las respuestas de los trabajadores, en términos de frecuencia y porcentaje. Para este particular, se formularon las siguientes preguntas: primero ¿La relación interpersonal y grupal reinante entre los trabajadores, normalmente favorece la buena marcha de las actividades de la organización?, segundo ¿Se observa en los distintos niveles gerenciales la capacidad y disposición para solventar los conflictos personales o grupales dentro de la organización?, y tercero ¿Se hace notoria la capacidad de los gerentes en la comprensión y motivación necesaria de su personal, para la consecución de los

objetivos? Ante estas interrogantes, los trabajadores respondieron en un 34%, 34% y 30%, respectivamente.

De las respuestas obtenidas, se desprende que en algunas veces se evidencia la buena marcha en el desarrollo de las actividades; en escasas oportunidades los gerentes poseen la capacidad y disposición de solventar conflictos: y también, pocas veces, el personal supervisorio comprende y motiva a su personal. En estos casos, difícilmente existirá un ambiente en el que el trato sea armonioso, de colaboración y respeto.

Tabla 12: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Habilidades Humanas”.

Preguntas		28		29		30	
		Relación Interpersonal		Solventar Conflictos		Comprensión	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	10	20	4	8	1	2
	Casi Siempre	16	32	15	30	13	26
	Algunas Veces	17	34	17	34	15	30
	Casi Nunca	6	12	10	20	13	26
	Nunca	1	2	4	8	8	16
Totales		50	100	50	100	50	100

El gráfico Nro. 10, señala una media aritmética de $X=3,13$, posicionando a este indicador dentro de la categoría “medianamente apropiado”, según el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,37$, lo cual significa que las relaciones interpersonales de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, no son óptimas.

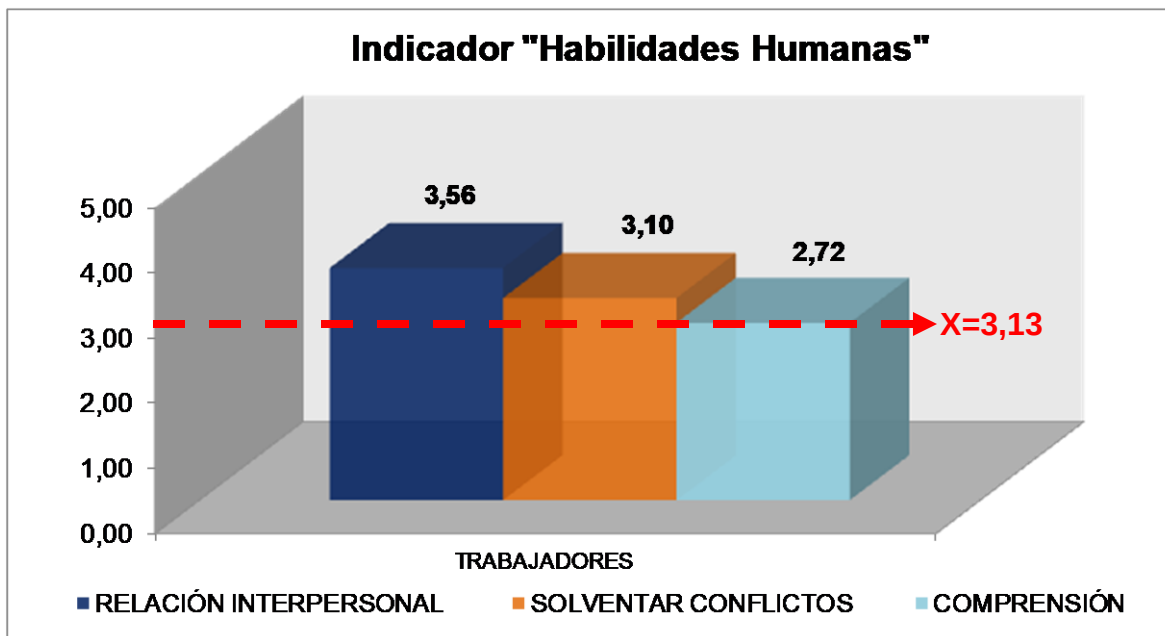


Gráfico 10: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador "Habilidades Humanas".

Mosley y otros (2005) refieren que "aunque se requiere una gran cantidad de habilidades, algunas de las más comunes son: habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y técnicas", características que debe poseer un gerente, debido a que tiene bajo su responsabilidad al personal que debe conducir hacia el logro de los objetivos. Asimismo debe servir de ejemplo respecto al dominio de las técnicas adquiridas y practicadas dentro de la organización, además de la capacidad para tratar con sus colaboradores y lograr que éstos cumplan a cabalidad con las metas planteadas.

4.2.1.4 Tendencias en las Habilidades Administrativas

En referencia a las tendencias en las habilidades administrativas de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se puede apreciar en la tabla Nro. 13 que los indicadores correspondientes a las habilidades conceptuales y humanas, se posicionan en la categoría de "medianamente apropiado", según el rango de ponderación del baremo $2,6 \leq X < 3,4$, mientras que el indicador correspondiente a las habilidades técnicas se ubica en la categoría de

“apropiado”, encontrándose en el rango de $3,4 \leq X < 4,2$ del baremo de ponderación, de lo cual se puede inferir que a pesar que los trabajadores poseen los conocimientos tecnológicos, existen debilidades en el conocimiento de los procesos administrativos de la organización, así como en las relaciones interpersonales y grupales.

Tabla 13: Tendencias de las habilidades administrativas de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.

Dimensión	Habilidades Administrativas	X Indicador	X Dimensión
Indicadores	Habilidades Técnicas	3,73	3,29
	Habilidades Conceptuales	3,01	
	Habilidades Humanas	3,13	

4.2.2 Factores del Desempeño Laboral

En respuesta al objetivo específico Nro. 4, que consiste en “Señalar los Factores del Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas respecto a los siguientes indicadores: (1) Satisfacción del Trabajo; (2) Capacitación del Trabajador; y (3) Trabajo en Equipo. Estas respuestas se representaron mediante tablas, en términos de distribución frecuencial y porcentual; y las medias aritméticas tanto de las respuestas como de sus respectivos indicadores, se representan en gráficos indicados seguidamente.

4.2.2.1 Indicador 11: Satisfacción del Trabajo

En atención a los factores que influyen en el desempeño laboral, la tabla Nro. 14 indica que un 38% de los trabajadores muestra en una escala de “algunas veces” una buena satisfacción en el trabajo, mientras que un 52% afirmó en una escala de “nunca” a la interrogante ¿La remuneración salarial de los trabajadores se actualiza de acuerdo a los índices inflacionarios existentes en el país? De igual manera un 44% respondió que los beneficios que presta la empresa a sus

trabajadores, generalmente nunca satisfacen las necesidades de éstos, especialmente en lo que respecta a la vivienda.

Tabla 14: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Satisfacción del Trabajo”.

Preguntas		31		32		33	
		Satisfacción en el Trabajo		Remuneración Salarial		Beneficios de los Trabajadores	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	2	4	1	2	0	0
	Casi Siempre	13	26	5	10	3	6
	Algunas Veces	19	38	9	18	6	12
	Casi Nunca	13	26	9	18	19	38
	Nunca	3	6	26	52	22	44
Totales		50	100	50	100	50	100

El gráfico Nro. 11, con una media de $X=2,23$, permite inferir que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, casi nunca se sienten satisfechos con el trabajo, posicionándose en la categoría de “poco apropiado”, de acuerdo al baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$.

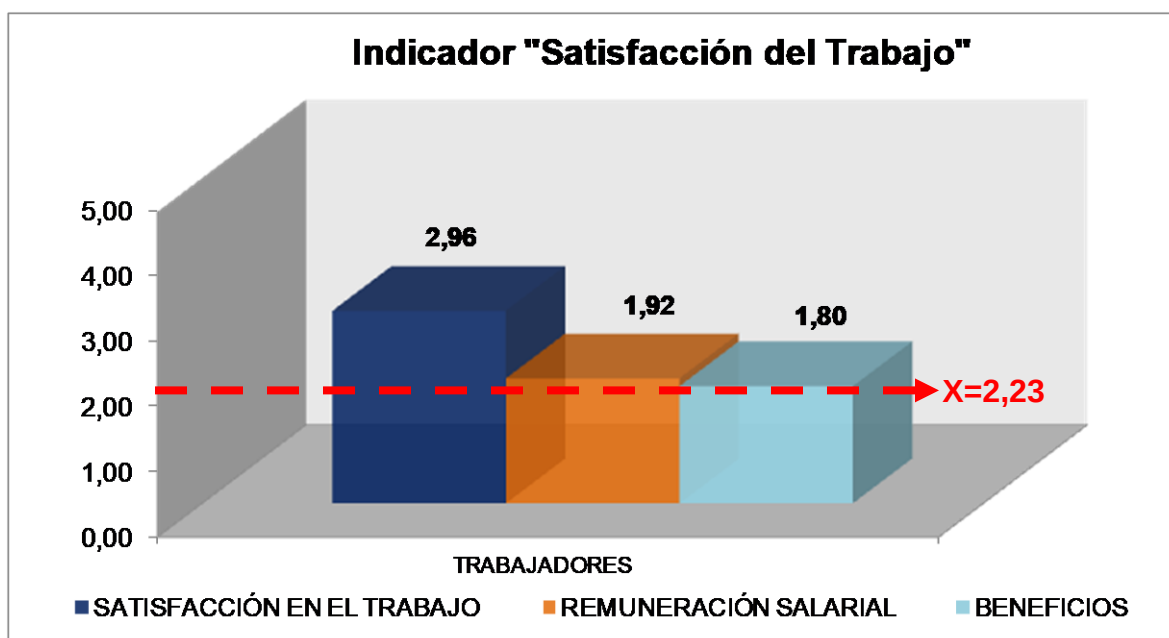


Gráfico 11: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Satisfacción del Trabajo”.

Blum y Naylor (1988), definen la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador respecto a su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. A este respecto, se podría afirmar que la satisfacción laboral depende de numerosos factores, entre los que se pueden mencionar: remuneración salarial, los servicios que la empresa presta a sus trabajadores, premiación a los mejores trabajadores, posibilidad de ascensos, desarrollo de carrera, posibilidad de crecimiento personal, sentido de pertenencia, adquisición de nuevos conocimientos y asumir retos, entre otros.

De lo anteriormente planteado, destaca el interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo, ya que su efecto se centra en el desempeño de los empleados, es decir, un trabajador satisfecho se empeña en cumplir con sus actividades, mientras que uno que no se sienta cómodo en su puesto de trabajo, difícilmente cumplirá a cabalidad con sus tareas.

4.2.2.2 Indicador 12: Capacitación del Trabajador

En la tabla Nro. 15, se puede apreciar que el 38% de los trabajadores manifestaron que algunas veces la empresa promueve la formación integral de los empleados; de igual forma ese mismo porcentaje afirmó que el personal que recibe apoyo para estudios de pregrado o de cuarto nivel, algunas veces es reorientado a prestar servicios en el área en la cual se ha formado. Por otro lado, la empresa realiza acciones de formación por esfuerzo propio, es decir, capacita a un grupo de trabajadores en diferentes áreas de formación, y éstos transmiten sus conocimientos al resto del personal, sin embargo un 48% de los trabajadores manifestó que estas acciones de formación, algunas veces tienen el nivel para enfrentar las responsabilidades que demandan los cargos dentro de la organización.

Tabla 15: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Capacitación del Trabajador”.

Preguntas		34		35		36	
		Formación Integral		Apoyo en los Estudios		Formación Esfuerzo Propio	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	4	8	3	6	2	4
	Casi Siempre	14	28	12	24	9	18
	Algunas Veces	19	38	19	38	24	48
	Casi Nunca	10	20	10	20	12	24
	Nunca	3	6	6	12	3	6
Totales		50	100	50	100	50	100

En el gráfico Nro. 12, se puede apreciar una media de $X=2,98$, considerado “medianamente apropiado”, según el baremo de ponderación $2,6 \leq X < 3,4$, lo que supone que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, muy poco sienten el apoyo para su capacitación integral.

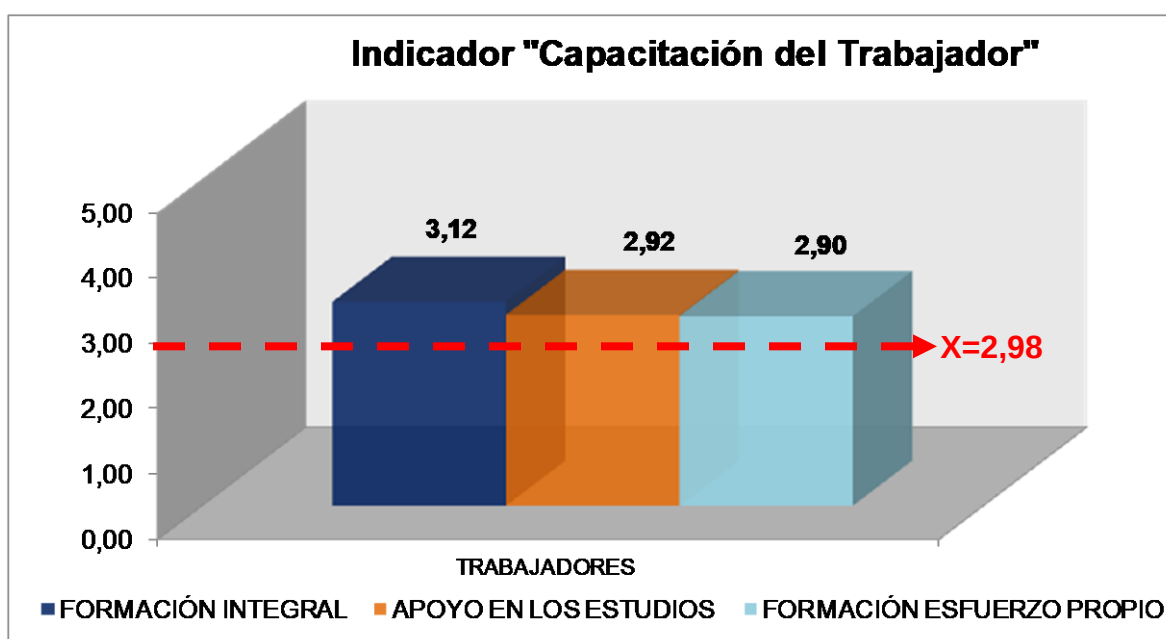


Gráfico 12: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Capacitación del Trabajador”.

Aguilar (2004) define la capacitación del trabajador como aquella que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

En efecto, los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por el trabajador, traen beneficios para el trabajo y para su vida personal. La capacitación evita la obsolescencia de los conocimientos en aquellos trabajadores con mayor antigüedad, que no han sido reentrenados. Igualmente permite que los empleados se adapten con mayor rapidez a los cambios que demanda la sociedad, por lo que las inversiones que realiza la organización en capacitación, redundarán en beneficios, tanto para el trabajador como para la empresa.

4.2.2.3 Indicador 13: Trabajo en Equipo

Los resultados porcentuales presentados en la tabla Nro. 16, muestran que el 42% de los trabajadores expresaron que algunas veces los niveles gerenciales propician el trabajo en equipo, para potenciar la consecución de las metas planteadas; igualmente, un 38% afirmó que dentro del trabajo en equipo, algunas veces se toma en consideración la diferencia entre aquellos trabajadores que manifiestan su interés y aporte al fin perseguido Vs. aquellos que sólo hacen acto de presencia y se limitan a observar, sin embargo un 40% sostuvo que casi siempre existe buena sinergia para el trabajo en equipo, entre aquellos trabajadores pertenecientes a una misma gerencia.

Tabla 16: Distribución frecuencial y porcentual del indicador “Trabajo en Equipo”.

Preguntas		37		38		39	
		Trabajo en Equipo		Consideración		Sinergia	
Estadísticos		Fr	%	Fr	%	Fr	%
Escala	Siempre	3	6	2	4	8	16
	Casi Siempre	16	32	12	24	20	40
	Algunas Veces	21	42	19	38	17	34
	Casi Nunca	10	20	14	28	3	6
	Nunca	0	0	3	6	2	4
Totales		50	100	50	100	50	100

El gráfico Nro. 13, representa una media de $X=3,25$, considerado “medianamente apropiado”, según la categoría del baremo de ponderación, al encontrarse en el rango $2,6 \leq X < 3,4$, por consiguiente, se puede decir que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, sostienen que algunas veces se percibe una buena integración en los equipos de trabajo.

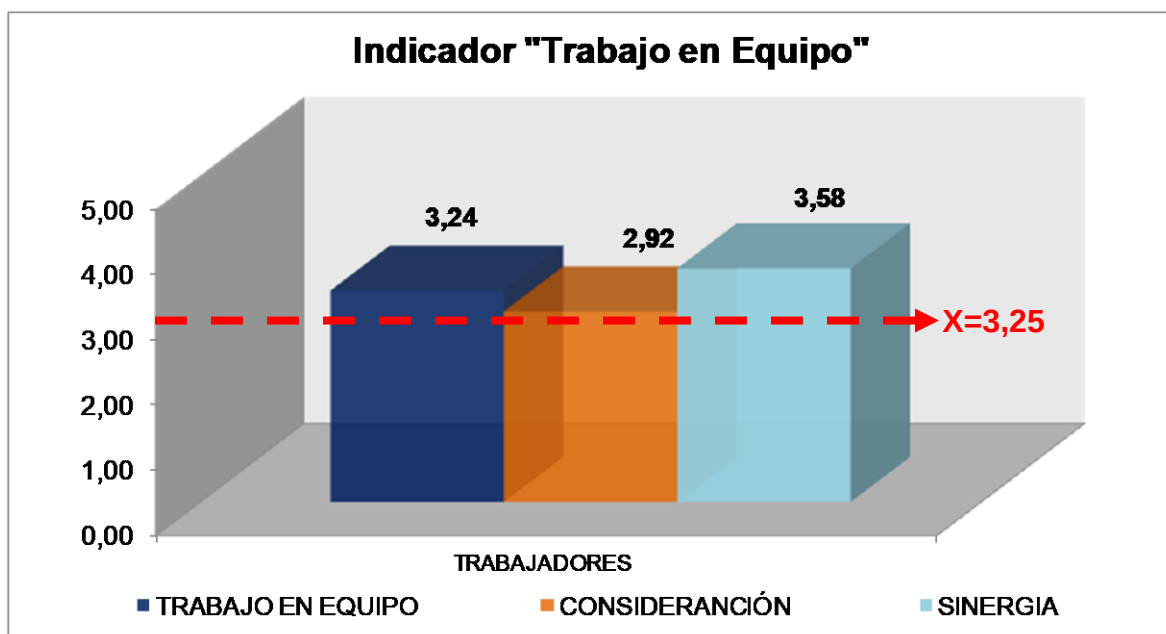


Gráfico 13: Representación de las medias aritméticas de las respuestas de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en los ítems del Indicador “Trabajo en Equipo”.

El trabajo en equipo es cada vez más importante en el mundo organizacional. Robbins (2004) lo define como “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno”. Dentro de la empresa, si el gerente no propicia el trabajo en equipo, difícilmente se logre un ambiente de armonía y colaboración con los trabajadores. Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con el equipo de trabajo. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

4.2.2.4 Tendencias de los Factores del Desempeño Laboral

Con relación a las tendencias de los factores del desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se puede apreciar en la tabla Nro. 17, que el indicador satisfacción del trabajo ocupa una categoría de “poco apropiado”, al encontrarse en el rango de $1,8 \leq X < 2,6$, del baremo de ponderación, mientras que los indicadores capacitación del trabajador y trabajo en equipo, se posicionan en la categoría de “medianamente apropiado”, de acuerdo al baremo de ponderación de $2,6 \leq X < 3,4$.

A este respecto, se puede decir que el factor satisfacción del trabajo amerita mayor atención, por cuanto los trabajadores no se sienten conformes con la remuneración percibida en el trabajo, ya que ésta no cubre los costos de vida, y todo empleado busca trabajar a los fines de poder cumplir con los compromisos del hogar, sin embargo con los actuales sueldos devengados no se puede cumplir con tal compromiso, por lo que es necesario mejorar los beneficios de los

trabajadores, así como profundizar en su formación académica, y, además, que lo niveles gerenciales propicien el trabajo en equipo.

Tabla 17: Tendencias de los factores del desempeño de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Distrito Oriental, área Carúpano.

Dimensión	Factores del Desempeño Laboral	X Indicador	X Dimensión
Indicadores	Satisfacción del Trabajo	2,23	2,82
	Capacitación del Trabajador	2,98	
	Trabajo en Equipo	3,25	

4.3 TENDENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

En atención a las tendencias de las variables en estudio, en la tabla Nro. 18 se aprecia que tanto el clima organizacional como el desempeño laboral de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se posicionan en la categoría de “medianamente apropiado”, según el rango de ponderación del baremo $2,6 \leq X < 3,4$, con una media de $X=3,07$ y $X=3,05$, respectivamente, lo que significa que el ambiente de trabajo reinante dentro de la industria no es ameno, los trabajadores no se sienten motivados para el desarrollo de las actividades y se muestra poca satisfacción del trabajo, lo que conduce a un bajo desempeño.

Tabla 18: Distribución de medias aritméticas de las variables “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”.

Variable	Clima Organizacional		Desempeño Laboral	
X Dimensión	2,93	3,22	3,29	2,82
X Variable	3,07		3,05	

4.4 CORRELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Con el propósito de dar respuesta al objetivo específico Nro. 5, el cual consiste en “Establecer la Relación entre Clima Organizacional y Desempeño

Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”, se realizó una prueba de correlación de Spearman con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales “SPSS”, software para Windows versión 22, a los fines de determinar el grado de relación entre las variables objeto de estudio: Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

La tabla Nro. 19 presenta un coeficiente de Spearman de 0,806 a un nivel de 0,01, lo que indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. Ante tales resultados, se puede decir que a medida que aumentan los valores de la variable Clima Organizacional, aumentan los valores de la variable Desempeño Laboral, es decir, en la medida que en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se fomente y promueva un clima organizacional participativo, armonioso, de integración e inclusión, con bienestar para los trabajadores, en esa misma medida se fomentará un buen desempeño laboral.

Tabla 19: Correlación entre las variables “Clima Organizacional” y “Desempeño Laboral”.

			Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,806 (**)
		Sig (bilateral)	-	0,000
		N	50	50
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,806 (**)	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	50	50

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (dos colas)

4.5 BRECHAS ENTRE EL ESTADO DEL ARTE Y LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA REALIDAD ESTUDIADA

A los fines de dar respuesta al objetivo específico Nro. 6, que consiste en “Contrastar el Estado del Arte y la Realidad Encontrada en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano”, se efectuó un análisis en el que se contrastaron los aportes de expertos que dan soporte al estado del arte de los indicadores abordados en las cuatro dimensiones estudiadas: (1) Tipos de Clima Organizacional; (2) Factores del Clima Organizacional; (3) Habilidades Administrativas; y (4) Factores del Desempeño Laboral Vs. los hallazgos que surgieron de la realidad estudiada en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, en términos de coincidencias y contradicciones.

4.5.1 Brechas encontradas en el Tipo de Clima Organizacional

En atención a la brecha presentada con respecto a la dimensión “Tipos de Clima Organizacional”, se analizaron los teóricos de referencias de los indicadores Autoritario Explotador, Autoritario Paternalista, Consultivo y Participativo, con los hallazgos encontrados en la realidad estudiada. (Ver tabla Nro. 20)

Con respecto al indicador Autoritario Explotador, el mayor porcentaje de los trabajadores manifestaron que en ciertas oportunidades se demuestra desconfianza hacia el trabajador, y en ciertas oportunidades se muestra sensibilidad a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual coincide con la postura de los teóricos: Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), quien respecto al indicador bajo análisis, sostiene que: “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”

En atención al indicador Autoritario Paternalista, se encontraron coincidencias, ya que los empleados sostienen que algunas veces se observa

represión para impulsar al empleado al logro de los objetivos, además que nunca existe recompensa que motive al trabajador, y que solo en escasas oportunidades se recibe retroalimentación útil sobre su desempeño. A tal efecto, Lickert, citado por Brunet (1987), plantea que “la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensa y algunas veces los castigos son los métodos por excelencia para motivar a los trabajadores”.

Tabla 20: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada del tipo de clima organizacional.

Indicadores	Estado del Arte	Contradicciones	Coincidencias
Autoritario Explotador	Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), “la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”	No	Si
Autoritario Paternalista	Lickert, citado por Brunet (1987), “la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensa y algunas veces los castigos son los métodos por excelencia para motivar a los trabajadores”	No	Si
Consultivo	Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación”	Si	No
Participativo	Lickert, citado por Brunet (1987), “los trabajadores están motivados por la participación en el desarrollo de los objetivos, así como en el mejoramiento continuo de los procesos para la consecución de las metas dentro de la organización”	Si	No
Total Dimensión		2	2

Referente al indicador Consultivo, se evidencia que existe contradicción con respecto a la postura del autor, debido a que los trabajadores en su mayoría afirmaron, de manera fehaciente, que algunas veces y en casos específicos, se les permite la toma de decisiones; además sostienen que la confianza recibida solo se aprecia en ciertos momentos, es decir, la confianza no es plena y constante. Lickert, citado por Berbel y Gan (2007), esboza que “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación”.

En lo que respecta al indicador Participativo, existe contradicción con el estado del arte, puesto que los trabajadores casi nunca perciben un nivel de motivación elevado; por otro lado se tiene que en su mayoría aseveraron que algunas veces los niveles gerenciales propician el compromiso de los trabajadores para con su responsabilidad dentro de la organización. A este respecto, Lickert, citado por Brunet (1987), plantea que “los trabajadores están motivados por la participación en el desarrollo de los objetivos, así como en el mejoramiento continuo de los procesos para la consecución de las metas dentro de la organización”.

4.5.2 Brechas encontradas en los Factores del Clima Organizacional

Con respeto a la brecha presentada en la dimensión “Factores del Clima Organizacional”, se analizaron los teóricos de referencia de los indicadores Liderazgo, Comunicación y Motivación, con los hallazgos encontrados en la realidad estudiada. (Ver tabla Nro. 21)

El indicador Liderazgo presenta contradicción y coincidencias con respecto al estado del arte, ya que Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo: “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal”. En la realidad estudiada, se encontró

como contradicción, que el mayor porcentaje de los trabajadores respondió que solo en ciertas oportunidades está conforme con la forma en que es conducido hacia el logro de los objetivos; y que algunas veces las directrices emanadas del gerente facilitan la conducción de equipos de trabajo, sin embargo como coincidencias, se tiene que el 40% aseguró que casi siempre la relación entre el gerente y los trabajadores es buena.

Tabla 21: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de los factores del clima organizacional.

Indicadores	Estado del Arte	Contradicciones	Coincidencias
Liderazgo	Fiedler, citado por Koontz y Weihrich (2007), estableció dos estilos principales de liderazgo: “uno está orientado en las tareas...el otro está orientado al establecimiento de buenas relaciones con las personas y a conseguir una posición de prominencia personal”	Si	Si
Comunicación	Robbins (2004) expresa que “la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significado	Si	No
Motivación	Amorós (2007) la refiere a las “fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”	Si	No
Total Dimensión		3	1

Con respecto al indicador Comunicación, Robbins (2004) expresa que “la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significado”, es evidente entonces que la teoría contrasta con la realidad, ya que el mayor porcentaje de los empleados sostiene que la información es oportuna, clara y sincera, solo en ciertas oportunidades, y que solo en algunas veces la

comunicación dentro de la organización es efectiva y se produce bajo un ambiente de mutuo entendimiento.

En referencia al indicador Motivación, Amorós (2007) la refiere a las “fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”, sobre la base del estado del arte, se puede decir que existe contradicción, ya que en la realidad estudiada se observó que un porcentaje significativo sostuvo que pocas veces se siente motivado a efectuar sus funciones por propia iniciativa. Asimismo afirmó que algunas veces el trabajador realiza sus funciones aportando ideas y en colaboración con el resto del grupo, para la obtención del resultado esperado, y del mismo modo constató que algunas veces se observa que la gerencia pone en práctica planes de motivación para elevar el rendimiento del personal, orientado hacia el logro de los objetivos.

4.5.3 Brechas encontradas en las Habilidades Administrativas

En la tabla Nro. 22, se evidencia la brecha presentada en la dimensión “Habilidades Administrativas”, resultante del análisis realizado con los teóricos de referencia de los indicadores Habilidades Técnicas, Habilidades Conceptuales y Habilidades Humanas, con los hallazgos encontrados en la realidad estudiada.

En referencia al indicador Habilidades Técnicas, los autores Robbins y DeCenzo (2008), refieren que “las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada”. En este sentido, se puede decir que existe coincidencia con la realidad encontrada, ya que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, casi siempre manejan las herramientas tecnológicas de la organización, y que existe plena coherencia entre las habilidades técnicas de los trabajadores y las funciones que cumplen.

Tabla 22: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de las habilidades administrativas.

Indicadores	Estado del Arte	Contradicciones	Coincidencias
Habilidades Técnicas	Robbins y DeCenzo (2008), refieren que “las habilidades técnicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada”	No	Si
Habilidades Conceptuales	Robert L. Katz, (1955) citado por Chiavenato (2004) las habilidades conceptuales “implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones”	Si	No
Habilidades Humanas	Robbins (2004) define las habilidades humanas como la “capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo”	Si	No
Total Dimensión		2	1

Con respecto al indicador Habilidades Conceptuales, el autor Robert L. Katz, (1955) citado por Chiavenato (2004), sostiene que las habilidades conceptuales “implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones”. Del anterior planteamiento, se deduce que existe contradicción entre el estado del arte y la realidad estudiada, ya que se constató que los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, poseen poco conocimiento en cuanto a la visión de la organización.

En atención al indicador Habilidades Humanas, el autor Robbins (2004) la define como la “capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo”, a los efectos de esta cita, se puede decir que hay contradicción con la realidad estudiada, ya que en la misma

se evidenció que solo en algunas veces existe la buena marcha en el desarrollo de las actividades; en escasas oportunidades los gerentes poseen la capacidad y disposición de solventar conflictos, y también en pocas veces el personal supervisorio comprende y motiva a su personal.

4.5.4 Brechas encontradas en los Factores del Desempeño Laboral

Con respeto a la brecha presentada en la dimensión “Factores del Desempeño Laboral”, se analizaron los teóricos de referencia de los indicadores Satisfacción del Trabajo, Capacitación del Trabajador y Trabajo en Equipo, con los hallazgos encontrados en la realidad estudiada. (Ver tabla Nro. 23).

Tabla 23: Brechas entre el estado del arte y los hallazgos encontrados en la realidad estudiada de los factores del desempeño laboral.

Indicadores	Estado del Arte	Contradicciones	Coincidencias
Satisfacción del Trabajo	Blum y Naylor (1988) definen la satisfacción laboral como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador respecto a su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general	Si	No
Capacitación del Trabajador	Aguilar (2004) la define como aquella que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”	Si	No
Trabajo en Equipo	Robbins (2004) lo define como “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno”	Si	No
Total Dimensión		3	0

En relación al indicador Satisfacción del Trabajo, los autores Blum y Naylor, (1988) la definen como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador respecto a su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general, sin embargo, los hallazgos encontrados confirman la contradicción respecto al planteamiento de los autores antes mencionados, ya que los trabajadores respondieron que pocas veces se sienten satisfechos en el trabajo, que la remuneración percibida y los beneficios, específicamente en lo que respecta a vivienda, generalmente no satisfacen las necesidades de los empleados.

En referencia al indicador Capacitación del Trabajador, Aguilar (2004) la define como aquella que “consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y es orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. La realidad estudiada muestra que los trabajadores manifiestan que algunas veces la empresa promueve la formación integral de los empleados; de igual forma afirman que el personal que recibe apoyo para estudios de pregrado o de cuarto nivel, algunas veces es reorientado a prestar servicios en el área en la cual se ha formado, y que las acciones de formación por esfuerzo propio, promovidas por la empresa, por lo general no tienen el nivel para enfrentar las responsabilidades que demandan los cargos dentro de la organización.

Con respecto al indicador Trabajo en equipo, el autor Robbins (2004) lo define como “grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno”, sin embargo los resultados presentados en la presente investigación indican que hay contradicción respecto al estado del arte, ya que el mayor porcentaje de los trabajadores expresaron que solo en escasas oportunidades los niveles gerenciales propician el trabajo en equipo, para potenciar la consecución de las metas planteadas. Igualmente se evidenció que dentro del trabajo en equipo, algunas veces se toma

en consideración la diferencia entre aquellos trabajadores que manifiestan su interés y aporte al fin perseguido Vs. aquellos que sólo hacen acto de presencia y se limitan a observar.

4.5.5 Total brechas encontradas en el Tipo de Clima Organizacional y Desempeño Laboral

La tabla Nro. 24, muestra el total de las brechas existentes entre los planteamientos de los teóricos de referencia del presente estudio, con respecto a los hallazgos encontrados en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano.

Tabla 24: Total de las Brechas encontradas en el tipo de clima organizacional y desempeño laboral

Variable	Dimensión	Indicador	Contradicciones	Coincidencias
Clima Organizacional	Tipos de Clima Organizacional	Autoritario Explotador	No	Si
		Autoritario Paternalista	No	Si
		Consultivo	Si	No
		Participativo	Si	No
	Factores del Clima Organizacional	Liderazgo	Si	Si
		Comunicación	Si	No
		Motivación	Si	No
Total Variable			5	3
Desempeño Laboral	Habilidades Administrativas	Habilidades Técnicas	No	Si
		Habilidades Conceptuales	Si	No
		Habilidades Humanas	Si	No
	Factores del Desempeño Laboral	Satisfacción del Trabajo	Si	No
		Capacitación del Trabajador	Si	No
		Trabajo en Equipo	Si	No
	Total Variable			5
TOTAL			10	4

Respecto a la variable Clima Organizacional, en su dimensión “tipos de clima organizacional” se encontraron dos contradicciones y dos coincidencias; para la dimensión “factores del desempeño laboral”, se hallaron tres contradicciones y una coincidencia. Con respecto a la variable Desempeño Laboral, en su dimensión “habilidades administrativas”, se consiguieron dos contradicciones y una coincidencia, y para la dimensión “factores del desempeño laboral”, se encontraron tres contradicciones, lo que trajo como resultado: un total de diez contradicciones y cuatro coincidencias para la investigación, lo cual permite evidenciar una brecha importante de contradicciones, entre los aportes derivados del estado del arte y la realidad empírica, tanto para la variable Clima Organizacional como para el Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano.

De los resultados presentados sobre el análisis de las diferencias existentes entre el estado del arte, con respecto a los hallazgos encontrados en la actual investigación, se puede decir que existe un 71% de brecha entre los planteamiento de los teóricos de referencia, con la realidad encontrada; y un 29% de coincidencias, de los cuales el 50% obedece a coincidencias negativas; lo que constata la presencia de un clima organizacional de tipo autoritario explotador, que trae consigo un bajo desempeño en los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano.

A este respecto, se hace necesaria la búsqueda de nuevas formas de gerenciar, a los fines de enfrentar los retos en un entorno que se muestra incierto, además de propiciar un clima organizacional participativo, que promueva oportunidades de mejora para los trabajadores, en el que se logren altos niveles de compromiso, y que se apliquen estándares de planificación estratégica para el óptimo desarrollo de los objetivos planteados por la organización.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos por la investigación efectuada mediante el presente estudio, se llegó a la conclusión de que el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, es del “Tipo Autoritario Explotador”, es decir que los trabajadores perciben demostraciones de desconfianza y se muestra poca sensibilidad en la participación para la toma de decisiones, en consecuencia el actual clima organizacional no es sano para la empresa, ya que con ello se logra una atmosfera de miedo, de castigo y de amenaza, lo cual redundo en un bajo desempeño en los empleados.

En lo que respecta a los factores del clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se determinó que el liderazgo, la comunicación y la motivación, son medianamente apropiados, lo cual se debe a que los empleados no se sienten satisfechos en la forma que son conducidos hacia el logro de los objetivos, y que la forma en que los gerentes emanan sus directrices muy poco facilitan la conducción de equipos de trabajo. De igual forma, los trabajadores sienten que la comunicación no es efectiva y que muy pocas veces se produce bajo un ambiente de mutuo entendimiento. Asimismo, los trabajadores destacan que para efectuar las actividades por iniciativa propia, no se sienten motivados, y muy poco perciben que la gerencia pone en práctica planes de motivación, aspectos que impactan directamente en forma negativa en el clima organizacional.

En las habilidades administrativas de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se constató que casi siempre los empleados manejan las herramientas tecnológicas de la empresa, y que existe coherencia entre las habilidades técnicas de los trabajadores y las funciones que cumple, y que la mayoría de los trabajadores aplican a cabalidad los conocimientos adquiridos en el campo laboral, sin embargo se observó que

poseen poco conocimiento en cuanto a la visión de la empresa y que no tienen claridad respecto al futuro de la organización, considerando los aspectos financieros y operaciones a los cuales se enfrenta la organización. Además, en algunos casos se evidencia la buena marcha en el desarrollo de las actividades, y en escasas oportunidades los gerentes poseen la capacidad y disposición de solventar conflictos, además de comprender y motivar a su personal, es decir no existe buena relación interpersonal.

Respecto a los factores del desempeño laboral, tal como la satisfacción del trabajo, se tiene que los empleados no se sienten satisfechos, la remuneración salarial y beneficios, especialmente en lo que respecta a la vivienda, generalmente no satisfacen las necesidades de los trabajadores. Con relación a los factores capacitación del trabajador y trabajo en equipo, ambos se encuentran medianamente apropiados, ya que la empresa pocas veces promueve la formación integral de los trabajadores, y las acciones de formación impartidas por esfuerzo propio, pocas veces tienen el nivel que demandan las responsabilidades de los empleados. A pesar de que casi siempre existe buena sinergia para el trabajo en equipo, entre aquellos trabajadores pertenecientes a una misma gerencia, los niveles gerenciales muy poco propician el trabajo en equipo y en escasas oportunidades se toma en consideración la diferencia entre aquellos trabajadores que manifiestan su interés y aporte al fin perseguido Vs. aquellos que sólo hacen acto de presencia y se limitan a observar.

Con respecto al grado de relación entre las variables objeto de estudio, Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano, se evidenció que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre ambas variables. A tales resultados, se puede decir, que a medida que aumentan los valores de la variable Clima Organizacional, aumentan los valores de la variable Desempeño Laboral, es decir, a medida que se fomente y promueva un clima organizacional participativo, armonioso, de

integración e inclusión, con bienestar para los trabajadores, en esa misma medida se fomentará un buen desempeño laboral.

Finalmente, en atención al contraste entre el estado del arte y la realidad encontrada en la actual investigación, se detectaron cuatro coincidencias, y diez contradicciones en los indicadores objeto de estudio, lo que confirman la presencia de un clima organizacional de tipo autoritario explotador, que trae consigo un bajo desempeño en los trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. A tales efecto, se hace necesaria la búsqueda de nuevas formas de gerencial, a los fines de enfrentar los retos en un entorno que se muestra incierto, además de propiciar un clima organizacional participativo, que promueva oportunidades de mejora para los trabajadores, en el que se logren altos niveles de compromiso, para el óptimo desarrollo de los objetivos planteados por la organización.

RECOMENDACIONES

A los fines de subsanar los aspectos negativos presentes en el clima organizacional de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, y tomando en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Establecer mecanismos orientados a mejorar la comunicación entre el personal supervisorio Vs. personal supervisado, mediante la realización de mesas de trabajo destinadas a abordar el clima organizacional reinante en cada área de trabajo, lo cual permitiría que se genere un ambiente de confianza entre el supervisor Vs. personal supervisado.
2. Realizar mesas de trabajo, en las que participe el personal supervisorio y los trabajadores, para que estos manifiesten, desde su punto de vista, las oportunidades de mejora y debilidades que presenta el grupo de trabajo, y que las inquietudes resultantes sean transferidas al nivel superior, para su consideración, a los fines de que el trabajador sienta que es escuchado y es participe en la toma de decisiones.
3. Impartir cursos y charlas sobre liderazgo, orientados al personal supervisorio, para que éste tenga un mejor control y ascendencia sobre el personal a su cargo.
4. Promover entre el personal supervisorio el buen trato hacia sus supervisados, especialmente en la formulación de palabras de estímulo cuando estos últimos realizan efectivamente su labor. El reconocimiento que se efectúa al buen trabajador, le motiva a seguir trabajando con ahínco y entusiasmo en pro de los objetivos de la empresa.

5. Implantar planes de motivación que incorpore a las familias de los trabajadores, tales como: facilidad de viajes dentro y fuera del país, reconocimientos especiales y bonos de producción, entre otros. Este tipo de recompensa genera alegría y apego del trabajador hacia la institución, lo cual contribuye a aumentar su sentido de pertenencia para con la empresa, a la vez que eleva su bienestar social.
6. Diseñar y poner en práctica un plan de formación integral permanente y que el mismo sea continuamente monitoreado, con el fin de formar equipos de alto desempeño, mediante su capacitación técnica y de crecimiento personal, para actualizar los conocimientos del personal en el área de su desempeño y asimismo evitar la obsolescencia en aquellos trabajadores con mayor antigüedad, lo cual redundará en un mayor crecimiento del rendimiento laboral.
7. Difundir en los diferentes niveles de la industria, la misión, visión y procesos de la Corporación, y hacer hincapié en los planes inmediatos, a mediano y a largo plazo dentro del área de desempeño del trabajador, considerando los aspectos operacionales y financieros, lo que traería como consecuencia un mejor conocimiento y comprensión respecto a su entorno de trabajo y claridad con los objetivos de la organización, facilitando la incorporación de mejores aportes, que coadyuvarían en la toma de decisiones en los niveles superiores de la Corporación.
8. Promover los valores de la organización, para que los trabajadores se identifiquen y pongan en práctica los mismos. Igualmente es aconsejable difundir los deberes y derechos de los integrantes de la Corporación, con el propósito de crear consciencia, responsabilidad y disciplina en los trabajadores.
9. Establecer salarios acordes con el costo de vida reinante en el país, ya que esta medida representa una de las pocas alternativas para conservar el

talento humano, especialmente en las áreas medulares dentro de la industria petrolera.

10. Poner en práctica planes de adquisición de vivienda para los trabajadores de la industria, para evitar el gran malestar existente en aquellos trabajadores que no poseen vivienda propia en su área de trabajo.
11. Exigir al personal supervisor el cumplimiento de la normativa propia de la Corporación, en lo que respecta al comportamiento y disciplina de los trabajadores en su área de trabajo, a los fines coadyuvar al buen comportamiento de los integrantes perteneciente a la industria.
12. Difundir los resultados de la presente investigación, al personal integrante de PDVSA Costa Afuera – Distrito Oriental, área Carúpano, con el propósito de crear conciencia sobre los resultados obtenidos, para que en equipo se asuma la responsabilidad de mejorar las relaciones interpersonales, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas y fomentar la armonía en el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos planteados por la organización, en pro de optimizar el clima organizacional en el área de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Barriga, O., & Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente. *Cinta de Moebío. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* (17), 11.
- Berbel, G., & Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- Blum, M., & Naylor, J. (1988). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima organizacional en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría procesos y práctica* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fontaines Ruíz, T. (2012). *Metodología de la investigación*. Caracas: Júpiter.
- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Universidad Iberoamericana.
- Gotera, F. (2005). *Negociación colaborativa y solución cooperativa de conflictos*.

- Hernández, S., Fernández, C., & Batista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo afectivo*. España: Alienta Editorial.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración, Un enfoque internacional* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores*. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N°8.938, Mayo 07, 2012.
- Marchant, L. (2006). *Aprendizaje para el management y el desarrollo organizacional*. Chile: Publicacion de la Universidad del Mar.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mosley, Pietro, & Megginson. (2005). *Supervisión, La práctica del Empowerment, Desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (Sexta ed.). México: Thomson Editores.
- Nash, M. (1989). *Como incrementa la productividad del Recurso Humano*. Colombia: Norma.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr Resultados* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ramírez, T. (2010). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamineto organizacional* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Prentice Hall.

- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín* , 8(3).
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2002). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décima ed.). México: Person Educación.

Referencias Electrónicas

- Aburto, H. (2011). *Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de doctorado no publicado, Instituto Politécnico Nacional. Disponible: <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11674> [Consulta 2015, noviembre 13].
- Acsendo - *Software del Talento Humano* (2013). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/>.
- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio Exploratorio. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM* [Revista en línea], 13. Disponible: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13_n1/pdf/a10.pdf [Consulta 2015, noviembre 10].
- Arratía Beniscelli, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones desde los evaluados*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Chile. Disponible: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf [Consulta 2015, noviembre 09].
- Barrios, E. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1216/1/ebarrios.pdf> [Consulta 2015, noviembre 09].

- Garza Puente, D. G. (2010). *El Clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el estado de Tamaulipas* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Disponible: <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf> [Consulta 2015, noviembre 09].
- PDVSA - *Petroleos de Venezuela, S.A.* (2016). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.pdvsa.com>.
- Ramírez, G. (2013). *El capital emocional como factor clave para potenciar la eficiencia laboral en la coordinación de producción petróleo de Venezuela sociedad anónima (PDVSA) de punta de mata, estado Monagas* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Oriente: <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/4444> [Consulta 2015, noviembre 13].
- Rivas, Y. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal con título universitario adscrito al rectorado, Universidad de Oriente, 2015*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Oriente, Monagas.
- Villamil, O. & Sánchez, W. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la municipalidad de Choloma. *INNOVARE: Revista de Ciencia y Tecnología, Honduras Centroamérica* [Revista en línea], 1. Disponible: <http://www.unitec.edu/innovare/?p=63> [Consulta 2015, noviembre 10].

ANEXOS

VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO

EVALUADOR: DR. FIDIAS ARIAS



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

VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL TRABAJADORES DE PDVSA DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO AÑO 2017

Datos del Autor	
Nombre y Apellido	Karelys Cova
Cédula de Identidad	16.398.158

Datos del Experto	
Nombre y Apellido	Fidias G. Arias
Cédula de Identidad	6.525.025

REVISIÓN

1. ¿Pertinencia de las preguntas con los objetivos del estudio?
Suficiente X Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
2. ¿Pertinencia de las preguntas con las variables del estudio?
Suficiente X Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
3. ¿Pertinencia de las preguntas del instrumento de investigación?
Suficiente X Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
4. ¿Redacción de las preguntas del instrumento de investigación?
Suficiente X Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones Generales:

Firma del Experto

EVALUADOR: DR. WILFREDO GUERRA



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

VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
TRABAJADORES DE PDVSA DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO
AÑO 2017

Datos del Autor	
Nombre y Apellido	Karelys Cova
Cédula de Identidad	16.398.158

Datos del Experto	
Nombre y Apellido	Wilfredo Guerra
Cédula de Identidad	9636337

REVISIÓN

1. ¿Pertinencia de las preguntas con los objetivos del estudio?.
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
2. ¿Pertinencia de las preguntas con las variables del estudio?.
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
3. ¿Pertinencia de las preguntas del instrumento de investigación?.
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
4. ¿Redacción de las preguntas del instrumento de investigación?.
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones Generales:


Firma del Evaluador

EVALUADOR: DR. PEDRO AGUILAR



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

VALIDACIÓN PARA EL INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
TRABAJADORES DE PDVSA DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO
AÑO 2017

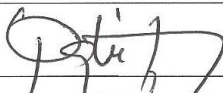
Datos del Autor	
Nombre y Apellido	Karelys Cova
Cédula de Identidad	16.398.158

Datos del Experto	
Nombre y Apellido	Pedro Aguilar
Cédula de Identidad	6.007.874

REVISIÓN

1. ¿Pertinencia de las preguntas con los objetivos del estudio?
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
2. ¿Pertinencia de las preguntas con las variables del estudio?
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
3. ¿Pertinencia de las preguntas del instrumento de investigación?
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____
4. ¿Redacción de las preguntas del instrumento de investigación?
Suficiente ☒ Medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

Observaciones Generales:


Firma del Evaluador



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

INSTRUMENTO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL TRABAJADORES DE PDVSA DISTRITO ORIENTAL, ÁREA CARÚPANO AÑO 2017

Estimado Encuestado:

El presente instrumento tiene por finalidad recolectar información relacionada con el CLIMA ORGANIZACIONAL y el DESEMPEÑO LABORAL de los trabajadores de PDVSA Distrito Oriental, área Carúpano, la cual será utilizada para el desarrollo de mi Trabajo de Grado, requisito académico para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General, de la Universidad de Oriente.

Se agradece altamente responder cada una de las preguntas del cuestionario, de acuerdo a las instrucciones indicadas, con la mayor objetividad posible, libertad y sinceridad, ya que la información suministrada se manejará bajo estricta confidencialidad y sólo con fines académicos.

Instrucciones:

- ✓ Responda las preguntas del cuestionario de acuerdo a su opinión respecto al ambiente de trabajo que usted percibe en el área del Distrito Carúpano – División Costa Afuera Oriental.
- ✓ Lea detenidamente cada pregunta.
- ✓ Seleccione la alternativa que se corresponda de acuerdo con su percepción.
- ✓ Marque claramente con una "X" la respuesta seleccionada.
- ✓ De existir alguna duda sobre cualquier ítem, por favor comunicarse con el investigador.

¡Gracias por su participación!

 INSTRUMENTO		Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL Dimensión: TIPOS						
Cuál es su opinión respecto al clima organizacional de PDVSA Costa Afuera Oriental, área Carúpano, de acuerdo a las siguientes interrogantes:						
Indicador: Autoritario Explotador						
1	¿Se demuestra desconfianza hacia el trabajador?					
2	¿Existe buena interacción con el personal supervisor?					
3	¿Se muestra sensibilidad a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?					
Indicador: Autoritario Paternalista						
4	¿Existen recompensas para motivar al trabajador?					
5	¿Se observa la presencia de represión para impulsar al trabajador al logro de los objetivos?					
6	¿Los trabajadores reciben alguna retroalimentación útil sobre su desempeño?					
Indicador: Consultivo						
7	¿Existe confianza en el trabajador?					
8	¿Se permite a los trabajadores la toma de decisiones en casos específicos?					
9	¿Existe la delegación de funciones a los trabajadores?					
Indicador: Participativo						
10	¿Se percibe en los trabajadores un nivel de motivación elevado?					
11	¿Propician los niveles gerenciales el compromiso de los trabajadores, para con su responsabilidad dentro de la organización?					
12	¿Se aplican estándares de planificación estratégica para la búsqueda de un óptimo desarrollo de los objetivos?					
Observaciones y/o Sugerencias:						

 INSTRUMENTO		Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
Variable: CLIMA ORGANIZACIONAL Dimensión: FACTORES						
Cómo evalúa usted la incidencia de los siguientes factores sobre el clima organizacional de PDVSA Costa Afuera Oriental, área Carúpano, de acuerdo a las siguientes interrogantes:						
Indicador: Liderazgo						
13	¿El personal siempre esta conforme con la forma en que es conducido hacia el logro de los objetivos?					
14	¿La relación entre el gerente y los trabajadores se cataloga como buena?					
15	¿Las directrices emanadas del gerente facilitan la conducción de equipos de trabajo?					
Indicador: Comunicación						
16	¿La transferencia de información es oportuna, clara y sincera?					
17	¿El gerente esta abierto a recibir información proveniente de los trabajadores?					
18	¿La comunicación dentro de la organización es efectiva y se produce bajo un ambiente de mutuo entendimiento?					
Indicador: Motivación						
19	¿Se aprecia que los trabajadores se sienten motivados a efectuar sus funciones por propia iniciativa?					
20	¿Realiza el trabajador sus funciones aportando sus ideas y colaboración con el resto del grupo para la obtención del resultado esperado?					
21	¿Es costumbre dentro de su gerencia poner en práctica planes de motivación para elevar el rendimiento del personal, orientado hacia el logro de los objetivos?					
Observaciones y/o Sugerencias:						

 INSTRUMENTO		Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: HABILIDADES ADMINISTRATIVAS						
Cuál es su opinión respecto a las habilidades administrativas del personal, en lo concerniente a los siguientes aspectos:						
Indicador: Habilidades Técnicas						
22	¿Las habilidades técnicas del personal satisfacen los requerimientos de las funciones que éste debe cumplir en pro del logro de los objetivos?					
23	¿Se aprecia que los trabajadores aplican a cabalidad los conocimientos adquiridos en el campo laboral?					
24	¿Existe plena coherencia entre las habilidades técnicas de los trabajadores y las funciones que cumplen?					
Indicador: Habilidades Conceptuales						
25	¿Se toman oportunamente las acciones pertinentes para enfrentar los cambios inesperados que se presentan dentro de la organización, debido a factores externos imprevisibles, a los fines de minimizar los efectos negativos que puedan afectar los objetivos planteados?					
26	¿Para la solución de problemas, normalmente se formulan diversas alternativas, obtenidas a través de un estudio minucioso de la situación a enfrentar?					
27	¿Se aprecia claridad respecto al futuro de la organización, al considerar los aspectos financieros y operacionales?					
Indicador: Habilidades Humanas						
28	¿La relación interpersonal y grupal reinante entre los trabajadores, normalmente favorece la buena marcha de las actividades de la organización?					
29	¿Se observa en los distintos niveles gerenciales la capacidad y disposición para solventar los conflictos personales o grupales dentro de la organización?					
30	¿Se hace notoria la capacidad de los gerentes en la comprensión y motivación necesaria de su personal, para la consecución de los objetivos?					
Observaciones y/o Sugerencias:						

 INSTRUMENTO		Siempre (5)	Casi Siempre (4)	Algunas Veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: FACTORES						
Cómo evalúa usted la incidencia de los siguientes factores en el desempeño de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, área Carúpano						
Indicador: Satisfacción del Trabajo						
31	¿Muestran los trabajadores una buena satisfacción en el trabajo?					
32	¿La remuneración salarial de los trabajadores se actualiza de acuerdo a los índices inflacionarios existentes en el país?					
33	Los beneficios que presta la empresa a sus trabajadores, generalmente satisfacen las necesidades de estos, especialmente en lo que respecta a la vivienda?					
Indicador: Capacitación del trabajador						
34	¿Se promueve en la empresa la formación integral de los trabajadores?					
35	¿El personal que recibe apoyo para efectuar estudios de pregrado o de cuarto nivel, es reorientado a prestar servicios en el área en la cual ha sido preparado?					
36	¿Considera usted que las acciones de formación que realiza la empresa por esfuerzo propio tienen el nivel necesario para enfrentar las responsabilidades que demandan los cargos dentro de la organización?					
Indicador: Trabajo en Equipo						
37	¿Propician los niveles gerenciales el trabajo en equipo, para potenciar la consecución de las metas planteadas?					
38	¿Dentro del trabajo en equipo se toma en consideración la diferencia entre aquellos trabajadores que manifiestan su interés y aporte al fin perseguido Vs aquellos que sólo hacen acto de presencia y se limitan a observar?					
39	¿Existe buena sinergia para el trabajo en equipo entre los trabajadores pertenecientes a su gerencia?					
Observaciones y/o Sugerencias:						
¿GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!						

HOJAS DE METADATOS

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 1/6

Título	“Clima Organizacional y Desempeño Laboral Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, Área Carúpano, Año 2017”.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Cova Lugo, Karelys Del Valle	CVLAC	16.398.158
	e-mail	karelyscova@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Gerencia General

Resumen (abstract):

Resumen

El propósito del presente estudio es analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores de PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano. La investigación es de tipo Descriptiva Correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo; con una muestra objeto de estudio de 50 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta, y como instrumento un cuestionario, constituido por 39 preguntas, con selección de escala tipo Lickert. El instrumento fue validado a juicio de tres especialistas, y sometido a la prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach, con un resultado de 0,950, demostrando que el instrumento es altamente confiable. Se realizó el análisis de los resultados a través de la media aritmética, frecuencia y porcentaje, y se hizo la correlación de Spearman de las variables en estudio a través del SPSS, obteniéndose un resultado de 0,806, indicando que hay una relación alta y estadísticamente significativa. Los resultados arrojaron que el tipo de clima organizacional presente en PDVSA Costa Afuera - Distrito Oriental, área Carúpano es "Autoritario Explotador", en el cual los trabajadores perciben demostraciones de desconfianza, no se sienten satisfechos en la forma que son conducidos hacia el logro de los objetivos, poseen poco conocimiento en cuanto a las habilidades conceptuales, y no se evidencia un ambiente de trabajo favorable. La remuneración salarial y beneficios, generalmente no satisfacen las necesidades de los trabajadores, y la empresa pocas veces promueve la formación integral de los mismos, aspectos que se traducen en un bajo desempeño laboral.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Aguilar Navarro, Pedro José	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	6.007.874
	e-mail	pedroagilar767@gmail.com
	e-mail	
Delgado López, Danny Paul	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	10.167.596
	e-mail	delgado.danny@gmail.com
	e-mail	
Martínez, Luis Ramón	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2017	11	20
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_KC.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister Scientiarum.

Área de Estudio: Ciencias Administrativas.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	05/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMEL
Secretario



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

JABC/YGC/marija

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

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



Karelys Del V. Cova L. V-16.398.158

AUTORA



Pedro J. Aguilar N. V- 6.007.874

TUTOR