



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURÍN/MONAGAS/VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE
PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN
FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS**

**Asesor Académico:
MSc. Zenaida Azacón**

**Autor:
Lismarys Karina Seijas Arteaga
C.I.: V-21.348.794**

**Trabajo De Grado, Modalidad Tesis, Presentado como Requisito Parcial
para optar al Título de Licenciado en Administración**

Maturín, Octubre 2019



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2020

MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2073

En Maturín, siendo las 10:00 (a.m.) del día viernes 06 de marzo del 2020; reunidos en la Sala "Trabajo de Grado", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: ZENAIDA AZACÓN (Asesor Académico), ARGELIS SALAZAR (Jurado), y YSAFARI HIDALGO (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA. CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL DE PETROLEOS DE VENEZUELA S.A. MATURÍN / MONAGAS." Por la Bachiller: LISMARYS KARINA SEIJAS ARTEAGA, C.I: V- 21.348.794. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de:

Aprobado

Profra. MSc. ARGELIS SALAZAR
C.I: 14.422.354
Jurado

Profra. Dra. YSAFARI HIDALGO
C.I: 12.967.961
Jurado

Profra. MSc. ZENAIDA AZACÓN
C.I: 8.967.899
Asesor Académico

Br. LISMARYS SEIJAS
C.I: 21.348.794
Autora

L. Heredia
Profra. MSc. LUCRECIA HEREDIA
C.I: 9.280.669
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

Profra. MSc. ARGELIS SALAZAR
C.I: 14.422.354
Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Litera J del Reglamento de Trabajo e Grado de la Universidad de Oriente *NOTA. Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 192 del I° libro de Actas de trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente. “Los trabajos de grado son de la exclusividad de la U.D.O solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, el cual lo participara a el consejo Universitario”.

DEDICATORIA

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de lo que pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco Dios, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

A mis padres Leodan Seijas y Marbelis Arteaga por su apoyo y su gran muestra de amor, por haberme proporcionado la mejor educación y enseñado que con esfuerzo, constancia y dedicación todo se logra.

A mi Esposo José Ramón Cabrera por apoyarme en el transcurrir de mi carrera, su amor incondicional y motivarme cada día con sus palabras de aliento en los momentos de debilidad.

A mis Hermanos Ricardo, Luis y Georgina que vean este triunfo como una inspiración para el futuro de su formación.

Lismarys Seijas

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de los logros se los debo a ustedes, en los que incluyo este. Me formaron con reglas y ciertas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos. Gracias Mami y Papi.

A mi tutora Prof. Zenaida Azacón, por brindarme su valiosa colaboración, gracias por todo el apoyo, conocimientos, experiencia y tiempo esencial para culminar este trabajo.

A la Universidad De Oriente, por haberme dado la oportunidad de formarme en sus aulas, por los conocimientos recibidos y por haber conocido a personas tan maravillosas que se han convertidos en mis amigos.

A la Prof. Ysafari Hidalgo, el Prof. Luis Centeno y demás profesores que influyeron en mi conocimiento y crecimiento profesional por sus enseñanzas y consejos.

A mi amiga María Natalia Márquez mi compañera de estudios y la Lcda. Joselis Zarate por siempre brindarme su cariño, y apoyo para hacer este logro realidad.

Lismarys Seijas

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	12
CAPITULO II.....	14
MARCO TEORICO.....	14
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.3 CONTEXTO LEGAL.....	48
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	52
2.5 SISTEMA DE CONCEPTOS BÁSICOS.....	58
CAPITULO III.....	60
MARCO METODOLOGICO.....	60
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.3.1 Población.....	61
3.3.2 Muestra.....	62
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	64
3.5 PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	66
3.6 ESTUDIO DE LAS VARIABLES.....	67
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	68
CAPITULO IV.....	69
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
4.1 FACTORES SOCIALES, QUE AFECTAN AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN	

DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS.....	69
4.2 FACTORES PSICOLÓGICOS, QUE AFECTAN AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS.....	75
4.3 FACTORES FÍSICO-AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS.....	81
CAPITULO V	87
CONCLUSIONES	87
5.1 CONCLUSIONES	87
CAPITULO VI	90
LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS ...	90
6.1 LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94
ANEXOS.....	98
HOJAS METADATOS.....	102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Operacionalización de las Variables.....	68
Cuadro No. 2 Comunicación.....	70
Cuadro No. 3 Toma de Decisiones.....	71
Cuadro No. 4 Liderazgo.....	72
Cuadro No. 5 Relaciones Interpersonales.....	74
Cuadro No. 6 Satisfacción Laboral.....	76
Cuadro No. 7 Seguridad Laboral.....	77
Cuadro No. 8 Motivación.....	78
Cuadro No. 9 Stress Laboral.....	80
Cuadro No. 10 Temperatura.....	82
Cuadro No. 11 Ruido.....	83
Cuadro No. 12 Iluminación.....	84
Cuadro No. 13 Espacio.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Esquema de Clima Organizacional.....	29
Figura N°2 Estructura de la Vicepresidencia de Exploración y Producción ..	54
Figura N°3 Estructura de Dirección Ejecutiva de Producción Oriente.....	54
Figura N°4 Estructura de la División Furrial	55
Figura N°5 Estructura de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión.....	55
Figura N°6 Ubicación Geográfica de la División Furrial.	56



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURÍN – MONAGAS - VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE
PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN
FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS**

**Tutor: MSc. Zenaida Azacon
Autor: Br. Lismarys Karina Seijas Arteaga**

Octubre 2019

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es, diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas. Para este trabajo se realizó una investigación de tipo proyecto factible, con basamento de campo, con un nivel de investigación descriptivo, la población estuvo representada por 105 empleados de la empresa, con una muestra de 83 empleados. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica, la observación directa, entrevistas no estructuradas y la encuesta. Por otro lado, la conclusión más relevante es, que los trabajadores requieren de un líder que los incite a trabajar colaborativamente donde las relaciones personales son lo más importante, un espacio en el cual se pueda construir un espacio de satisfacción laboral y al desarrollo personal propiciando con esto un excelente clima organizacional. El futuro en la Venezuela actual produce mucha tensión y ansiedad, que sumado al exceso de trabajo derivan en situaciones de conflicto en la convivencia y correlación con los demás, que muchas veces podría haber sido evitadas si se logra controlarlas. Dando como recomendación, la adopción de los lineamientos.

Descriptores: Clima Organizacional. Lineamientos. Líder. Satisfacción Laboral. Situación País.

INTRODUCCIÓN

En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio dinámico de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar desafíos empresariales como la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad del producto, calidad de las personas y calidad de la empresa, todo esto en aras de mantener un clima organizacional adecuado, en donde los trabajadores puedan ser más eficientes y eficaces, sin condiciones físico ambientales poco idóneas que obstaculicen su labor.

El éxito de una organización depende en gran medida de la manera como sus empleados se relacionen en ella, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional, se puede establecer como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Cada organización tiene un ambiente laboral único, lo cual, permite a cada trabajador sentirse identificado con ella.

Hoy en día el Clima Organizacional, se ha convertido en algo más que un elemento que apoya el avance de ciertos estudios, transformándose en un indicador preciso que muestra los niveles de satisfacción y relaciones labores de cada uno de sus empleados; ayudando a las empresas a introducir cambios planificados en su entorno organizacional interno, los cuales pueden proporcionar altos niveles de motivación y desempeño laboral, aumentando los procesos productivos de la organización y mejorando los sistemas de comunicación que suponen relaciones interpersonales constantes entre sus empleados.

Cabe destacar, que si el clima es positivo va a depender de las percepciones que realicen los miembros que integran la organización, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Por su parte, Orbegoso (2010) lo define como: “las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p. 353).

Por todo lo antes expuesto, se hace necesario realizar una investigación, donde su principal objetivo es diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas. El estudio se estructuró en los siguientes capítulos, los cuales se organizan de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado “**El Problema y sus Generalidades**”, describe claramente el Planteamiento del Problema, la formulación del mismo, los objetivos que se pretenden alcanzar como son el general y los específicos, la justificación de la investigación y la delimitación de la investigación.

Capítulo II, denominado “**Marco Teórico**”, donde se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el contexto legal, bases institucionales y sistema de conceptos básicos.

Capítulo III, denominado “**Marco Metodológico**”, referido al tipo y nivel de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos, estudio de las variables y la operacionalización de las variables.

Capítulo VI, denominado “**Presentación y Análisis de los Resultados**”, el cual abarca el análisis e interpretación de la información recolectada, a través de los objetivos específicos planteados así dándole resultado al objetivo general de la investigación.

Capítulo V, denominado “**Conclusiones**”, donde se engloba todas las conclusiones que se observaron en los resultados del estudio.

Capítulo VI, denominado Lineamientos, donde se presentan una serie de lineamientos que van ayudar a diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

Y por último se presentaran las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

El presente capítulo contiene los aspectos más relevantes del problema a investigar, ofreciendo una visión general de la temática que menciona a elementos de gran importancia como la delimitación, los objetivos a alcanzar tanto el general como los específicos, la justificación entre otros aspectos, que de una u otra forma permitirán alcanzar el propósito planteado.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El hombre en el medio laboral, busca brindar sus potencialidades, actitudes y destrezas, para cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo. De igual manera, trata de llenar sus expectativas de superación y satisfacer necesidades individuales dentro de la organización.

Existen organizaciones que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden alcanzar con éxito el logro de sus objetivos. Una de estas dificultades es conocer las necesidades y motivos que impulsan al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad.

Hay que destacar, que el Clima Organizacional, es una variable del medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización de cualquier índole, este, está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados.

El análisis 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.

Por otro lado, conocer el ambiente de la organización, es de gran importancia por cuanto facilita la planificación de acciones que permiten mejorar el desempeño laboral, propiciar las relaciones interpersonales, modificar el comportamiento de los empleados, favorecer el trabajo en equipo para garantizar así la productividad.

El clima de trabajo, está formado por una multitud de factores específicos que componen su configuración global. Estos están constituidos por variables que afectan el rendimiento, satisfacción, comportamiento y hasta el aprendizaje del individuo dentro de la organización. De hecho estas variables reflejan el estado interno y la salud de la misma. La identificación y la optimización del ambiente organizacional, es un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de las personas dentro de la empresa.

Toda organización como sistema social, alberga en su seno relaciones e interacciones de personas que garanticen el éxito organizacional, que no es otro que lograr cumplir metas y objetivos. Al respecto Chiavenato (2000), afirma que “una organización solo existe cuando dos más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. (p.36).

Se debe destacar, que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita

desenvolverse, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. Estas cumplen la finalidad y objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Poseen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les consideran como micro sociedades que con sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Dentro de este contexto, se puede sintetizar, que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional.

En las organizaciones tanto públicas como privadas, en este caso dentro de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se exige asumir nuevos retos, estrategias, diseños, programas, entre otros, que le permitan mantener un clima organizacional adecuado, que ayude al logro de las metas propuestas. Esta Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión, está conformada por cinco (05) procesos: Planes y Estrategias, Ejecución de Planes, Gestión Operacional, Gestión Presupuestaria y Administración de Personal, y es la organización encargada de la consolidación de los planes a largo, mediano y corto plazo, así como del seguimiento y control de los mismos en la División Furrrial.

Lo precitado, es indicador de que PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, no escapa a la situación país, por la cual, se está atravesando actualmente y que afecta no solo a los individuos como trabajador, sino también a las condiciones ambientales en el que se

desenvuelven, donde se evidencia una pérdida de capital humano, lo cual, genera un volumen de actividades mayor en áreas estratégicas del territorio nacional, tal situación ha generado una mayor presión psicológica en los trabajadores, de igual manera, tales circunstancias han colocado a los trabajadores en situaciones ante las cuales, están asumiendo responsabilidades adicionales a las que anteriormente tenía, lo cual, crea recarga en las actividades laborales.

Por otro lado, el factor físico ambiental, se ha visto deteriorado ya que no hay reposiciones de equipos, como aires acondicionados, luminarias, materiales de oficina, reducción de los espacios de trabajo, entre otros.

Por esta situación, se evidencia malestar general en los equipos de trabajo, debilidades en el ejercicio del liderazgo, bajo rendimiento, entrega de productos con menor calidad, ambiente de trabajo conflictivo en cuanto a las relaciones interpersonales, situación que podría originar que la organización no logre sus objetivos propuestos.

Por lo antes expuesto, esta investigación pretende, diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

A continuación se presenta una serie de preguntas que abarcan la problemática que se está investigando, donde se señalan todos los elementos, aspectos y características de forma clara y precisa, con el fin de que se pueda entender el proceso de la investigación.

- ¿Cuáles son los factores sociales, que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?
- ¿Qué factores psicológicos, afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?
- ¿Cuáles son los factores físico-ambientales internos y externos que inciden en el clima organizacional en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?
- ¿Qué lineamientos se pueden emplear para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de esta investigación, permiten alcanzar el proceso de ejecución y a su vez son formulados de manera precisa y eficaz, lo cuales se mencionan a continuación:

1.3.1 Objetivo general

Diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores sociales, que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.
- Señalar los factores psicológicos, que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.
- Determinar los factores físico-ambientales internos y externos que inciden en el clima organizacional en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.
- Elaborar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación llevada a cabo permitirá conocer y mejorar el ambiente de trabajo, prestando gran atención a los factores que se presenten, sean estos psicológicos, sociales y los físico-ambientales del personal que conforman la empresa.

Hoy día la gerencia de cualquier empresa está preocupada por saber cómo movilizar completamente la energía de los recursos humanos de las organizaciones hacia el logro de los objetivos y, al mismo tiempo, organizar de tal manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las

relaciones interpersonales, para que atiendan significativamente en el trabajo las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar a la reflexión a la alta gerencia de la Institución sobre las condiciones del clima laboral en la que se desenvuelve el sujeto, considerando que la cultura, los valores y las normas son factores intervinientes en la eficacia del personal

La importancia de la situación planteada radica en el hecho de que el Clima Organizacional por ser un elemento que envuelve a la empresa en toda su estructura, éste determinará en gran medida el desempeño y desarrollo de las labores del personal y por ende de la organización en general.

Un Clima Organizacional estimulante y motivador, influirá positivamente en la calidad de vida de los trabajadores que conforman a los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, trasladando tales beneficios a su gestión y de una u otra manera.

En tal sentido, el tema en estudio es relevante, el clima organizacional es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin números de componentes, sensible porque cualquiera puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Asimismo, el estudio del Clima Organizacional es muy interesante, permitiendo a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten con ella, constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

La investigación desarrollada se considera de gran trascendencia la cual deja repercusión en diferentes ámbitos, los cuales se presentan a continuación:

En el **Ámbito Teórico**, ayudará a futuras investigaciones, obteniendo así los instrumentos necesarios para el apropiado y eficiente desarrollo de trabajos relacionados con el tema.

De igual forma, en el **Ámbito Universitario**, busca egresar mejores profesionales día a día, para que ellos laboren en pro de maximizar las condiciones laborales de los egresados universitarios, buscando que los conocimientos sean transmitidos como fuente de investigación para aquellas personas que requieran apoyo y datos sobre este tema, como también servirá de antecedente para el estudiante que lo solicite en función de desarrollar su trabajo de grado en investigaciones futuras en base al clima organizacional.

En el **Ámbito Práctico**, la investigación se evidencia en la utilidad del estudio para la empresa, dado que suministrara información a la gerencia referente al clima organizacional.

En el **Ámbito Empresarial**, el diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, le servirá como una herramienta fundamental para la realización de sus actividades, y poder llevar de la mejor manera el trabajo diario en un ambiente favorable.

En el **Ámbito Personal**, esta investigación ayudara a la investigadora a conseguir el Título de Licenciado en Administración, lo cual, le proporcionara crecimiento tanto profesional como personal. Proporcionará un enriquecimiento para la ampliación y desarrollo intelectual de la investigadora, puesto que permitirá que los conocimientos adquiridos durante el periodo académico sean puestos en práctica en el ejercicio profesional de la carrera.

1.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Con la finalidad de optimizar el desarrollo y alcanzar el objetivo de la línea de investigación seleccionada, es necesario cumplir con un esquema metodológico, estructurando la investigación de una manera detallada, organizada y secuencial, para el logro del objetivo final que es la obtención del conocimiento y la elaboración de estrategias que permitan la solución del problema planteado.

La temática de la investigación queda delimitada en el área del clima organizacional de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas. Desde el punto de vista temporal los datos serán

recogidos en la cita empresa el periodo correspondiente de Junio a Noviembre del 2019.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A continuación se presenta el marco teórico que soporta esta investigación, la cual, tiene como finalidad dar sustentabilidad coordinada y coherencia por medio de conceptos y proposiciones que permitan obtener una visión completa del sistema teórico sobre el conocimiento científico, que se tiene sobre la temática en estudio. Este es el resultado de la revisión documental-bibliográfica, que contempla una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirve de base a la investigación, orientando el desarrollo para así cumplir con los objetivos fijados, la información fue recopilada de varios autores los cuales se detallan a continuación.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El interés constante en la búsqueda de mejorar la productividad de las organizaciones impulsa a investigar y adoptar nuevas metodologías para desarrollar sus actividades, en tal sentido a continuación se presentan algunas de las siguientes:

SOSA, A. (2019) realizó una investigación titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN PRIMARIA SOCIALISTA (UPPS) DESPOSTADORA JUANA RAMIREZ LA AVANZADORA, EN MATURÍN DEL ESTADO MONAGAS”, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El propósito de la presente investigación es, Determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral

de los empleados de la Unidad de Producción Primaria Socialista (UPPS) Despostadora Juana Ramírez la Avanzadora, en Maturín del Estado Monagas.

Para este trabajo se realizó una investigación con un diseño no experimental - transeccional – correlacional, con un tipo de investigación: de campo con basamento documental, a un nivel descriptivo. La población estuvo representada por 46 empleados de la empresa Despostadora Juana Ramírez la Avanzadora (Mercal). La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica, entrevistas no estructuradas y la encuesta. Una confiabilidad de 88% aplicada a través del AlfaCronbach.

Por otro lado, la conclusión más relevantes es, que el clima organizacional y sus factores, son aquellos que intervienen directamente en la conducta de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización, es por ello de la importancia de mantenerla en equilibrio para garantizar un buen desempeño laboral. Dando como recomendación, fomentar el fortalecimiento del clima organizacional en la institución y establecer novedosos enfoques gerenciales que permita que los trabajadores se comprometan con los cambios establecidos.

HEREDIA, L. (2019), realizó una investigación titulada: “CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MATURÍN, ESTADO MONAGAS”, para ascender a la categoría de Profesor Asociado de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas. La presente investigación

tuvo como propósito analizar el Clima Organizacional como factor clave para mejorar el Desempeño Laboral del personal que labora en la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Maturín, Estado Monagas. El tipo de investigación fue definido de campo, el nivel de investigación es un nivel descriptivo.

La población estuvo representada por todo el personal que labora en la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Maturín, los cuales están conformados por (21) empleados, la recolección de datos se realizó a través del cuestionario, la observación directa no participativa. Los resultados de la aplicación de datos fueron tabulados; analizados e interpretados por un experto en la materia, se obtuvo como conclusión que, no todos los trabajadores de la Dirección de Catastro de la Alcaldía del Municipio Maturín, Estado Monagas, no están tan conformes con la temperatura que existente en su área de trabajo. A pesar de que algunos si lo están, por lo que se puede decir, que el área de trabajo es regular considerando los diferentes lugares que comprenden el mismo. A su vez se recomienda, hacer un diagnóstico de los factores físico - ambientales que influyen en el clima organizacional de la clínica, como lo son la iluminación, la temperatura y el ruido; en virtud de mejorar la productividad de esta

GÓMEZ, Y. (2018), realizó una investigación titulada: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO ACOSTA, ESTADO MONAGAS". Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General., en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. La presente investigación busca establecer estrategias gerenciales que permitan la optimización del clima organizacional en la Contraloría Municipal del Municipio Acosta, Estado Monagas, tomando en

cuenta aspectos laborales que inciden de manera negativa en los espacios laborales de esta institución. La investigación llevada a cabo es de campo, bajo la modalidad de proyectiva, de carácter descriptivo amparada con instrumento de investigación los cuales permitieron realizar una serie de preguntas a través de una encuesta al personal de la organización, para poder tener un diagnóstico real de la situación sobre el clima laboral. La encuesta se aplicó a un universo de 16 personas que trabajan en la contraloría entre personal subalternos y gerencial.

Una vez realizado el estudio se pueden mencionar las conclusiones más destacadas: no existe una motivación por parte de los empleados esto debido a la situación económica y social por la que atraviesa el país, además no hay una política de reconocimiento de las labores que realizan el personal subalterno y gerencial dentro de la institución. Una vez analizada la situación se procedió a realizar un plan de estrategias orientado a mejorar el ambiente laboral.

BRITO, V. (2017), realizó una investigación titulada: "El CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD HACIA EL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO MONAGAS". Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General. El propósito de la presente investigación es analizar el Clima Organizacional y Actitud hacia el Cambio de los Trabajadores Administrativos de la Alcaldía del Municipio Ezequiel Zamora del Estado Monagas. Para este trabajo se realizó una investigación de campo con basamento documental a un nivel descriptivo.

La población estuvo representada por 1500 empleados, con una muestra representativa de 316 empleados. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica, entrevistas no estructuradas y la encuesta. Una confiabilidad de 75% aplicada a través del AlfaCronbach. Por otro lado, la conclusión más relevante es que, el clima organizacional es la medida perceptiva de los atributos individuales, la cual vincula con las actitudes de los individuos, el cual arrojo como la puntuación de $R=1$ lo que significa una correlación grande positiva. Dando como recomendación, planificar constantemente la realización de cursos que actualicen y amplíen los conocimientos del personal administrativo.

TILLERO, G. (2016) realizo una investigación titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (ECSA), MATURÍN ESTADO MONAGAS, AÑO 2016”, para optar al título de Licenciado en Administración, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El propósito de la presente investigación es, analizar el clima organizacional como factor para optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la ECSA.

Para este trabajo se realizó una investigación de campo con basamento documental con nivel descriptivo. La población, estuvo representada por el personal administrativo de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativa (ECSA), con 6 trabajadores administrativos adscritos a la citada escuela.

La técnica de recolección de datos se realizó a través de la observación directa, revisión bibliográfica y la encuesta. Por otro lado, la conclusión más relevante, que a pesar de todos los inconvenientes presentes en el clima

organizacional, la población encuestada opino que casi siempre se cumple a cabalidad con toda la responsabilidad exigida en su cargo en un (50%). Dando como recomendación, promover la motivación al personal administrativo a través de un trato amable y reconocimiento por su labor y servicio.

HIDALGO, Y. (2016), realizó una investigación titulada: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL GRUPO CLÍNICO ORIENTAL VIRGEN DEL VALLE, EN EL MUNICIPIO MATURIN DEL ESTADO MONAGAS”, para ascender a la categoría de Profesor Titular de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas. La presente investigación tuvo como propósito analizar el Clima Organizacional como factor influyente en los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por el Grupo Clínico Oriental Virgen del Valle, en el Municipio Maturín del Estado Monagas. El tipo de investigación fue definido de campo, con basamento documental, el nivel de investigación es un nivel descriptivo. Se estructura un diseño de investigación no experimental, transeccional, correlacional/causal.

La población estuvo representada por los usuarios (Médicos) del Grupo Clínico Oriental Virgen del Valle, en el Municipio Maturín del Estado Monagas, los cuales están conformados por (20) médicos y personal administrativo, como muestra por no ser muy extensa la población se tomara la totalidad para su estudio, la recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, analizado a través de la escala de Likert la cual permitió medir lo que se deseaba.

Los resultados de la aplicación de datos fueron tabulados; analizados e interpretados por un experto en la materia, se obtuvo como conclusión que el tipo de clima organizacional presente en la organización no es única. Por otro lado, el 75% de la población encuestada manifestó que a veces, el servicio prestado, es el esperado, por lo general la gente ve lo que espera ver, y lo que espera ver por lo común se basa en la familiaridad o en la experiencia anterior, se encuentran varios aspectos que se deben mejorar con respecto al servicio, como lo es la atención que se le tienen a los usuarios antes citados y la calidad del servicio que en este se ofrece. A su vez se recomienda, realizar evaluaciones de desempeño que ayuden a evaluar a su personal, con el objeto de que puedan fortalecer aquellas áreas donde lo necesiten, y logren trabajar de manera más eficiente y eficaz.

AZACON, Z. (2016), realizó una investigación titulada: “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE MONAGAS”, para ascender a la categoría de Profesor Titular de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas. La presente investigación tuvo como propósito analizar el Clima Organizacional como factor clave para mejorar el desempeño laboral del personal que labora en la Biblioteca Central de La Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. El tipo de investigación fue definido de campo, el nivel de investigación es un nivel descriptivo.

La población estuvo representada por todo el personal que labora en las oficinas de la biblioteca central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, los cuales están conformados por (29) empleados, como muestra por no ser muy extensa la población se tomara la totalidad para su estudio, la

recolección de datos se realizó a través del cuestionario, la observación directa no participativa. Los resultados de la aplicación de datos fueron tabulados; analizados e interpretados por un experto en la materia, se obtuvo como conclusión que el Clima Organizacional en la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, influye positivamente en la realización de las actividades. A su vez se recomienda mejorar las condiciones laborales tomando en cuenta otros factores psico-ambientales.

De acuerdo a los antecedentes expuestos anteriormente, los cuales se consideran de gran importancia, ya que estos ayudan al desarrollo de la presente investigación aportando planteamientos similares a lo expuesto por los autores en relación a aspectos relevantes del clima organizacional; además de proporcionar datos teóricos relacionados a la variable de estudio y demás variables relacionadas con la investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de apoyar la investigación se presentan bases teóricas que se encuentran directamente relacionadas con el sistema de valoración de inventario.

Entre las teorías que fundamenta la investigación, se encuentran las siguientes:

ESTRATEGIA

Las estrategias orientan las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, ya que si no hay objetivos claros y bien definidos, no existirá estrategia apropiada para alcanzarlos. Garantizando el desarrollar las

actividades y tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Para Alizo y otros (2007), “la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.” Es por ello que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado (p. 118). En un sentido amplio se puede decir que es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo. La estrategia es la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y fijaran un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los métodos que se utilizan para hacer algo. Ampliando la definición se establece de forma precisa que una estrategia es como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de

rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

La eficacia operativa no es suficiente para el buen funcionamiento de una empresa, esta se complementa con la estrategia, la estrategia competitiva tiene que ver con ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una mezcla inimitable de valor.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

En referencia a los tipos de estrategias Chiavenato (2004), destaca las de adaptación, cooptación, coalición, competencia; por otro lado plantea las estrategias organizacionales con sus repercusiones en los tres niveles administrativos, estas están relacionadas con las defensivas, ofensivas, analítica y reactiva, todas ellas fundamentan acciones, en el marco de la gerencia de las organizaciones, su implementación es la suma total de las actividades al igual que de las decisiones necesarias para ejecutar un plan estratégico. Es decir, el proceso que se utiliza para poner en práctica las políticas y lineamientos organizacionales.

Ahora bien, Martínez, E y Paniagua L (2010), plantea las estrategias en función de las oportunidades y amenazas externas, al igual que de las fortalezas y debilidades internas, para gerenciar eficazmente las funciones gerenciales. Se trata entonces, de utilizar al máximo las fuerzas del mismo modo el potencial interno, mejorar e igualmente, corregir las debilidades en función de aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como evitar, huir, o protegerse de las amenazas externas, de tal modo, es

necesario activarlas para conseguir el enlace con el contexto, la delegación de acciones, tareas y la gestión de cada una de las actividades, por lo que al respecto este autor destaca los tipos de estrategias enmarcadas en estas funciones.

DEFINICIÓN DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional es conocido de diferentes formas: ambiente, atmósfera, clima organizacional, entre otros.

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

En tal sentido Gibson (2006) considera “el ambiente organizacional como el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta” (p.103).

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como el cambio de una organización a otra.

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

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

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización u otra y de una sección a otra de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión, autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional:

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Gellerman, hacia los años 60 introduce por primera vez el término "Clima", aplicado al campo de la psicología institucional. En educación se comienza a hablar después de haberse avanzado en el estudio del Clima en las empresas y organizaciones. El interés por esta temática se enmarca en el ámbito más general de la evaluación institucional (González, 2001).

Existe un consenso relativo al origen y fundamentación de los estudios sobre el Clima que sitúan la psicología de Lewin como eje central para comprender el impulso dando a la subjetividad de las personas para comprender su espacio vital. A partir de él, las percepciones de los alumnos sobre los objetivos y actividades las cuales son psicológicamente significativos para la dinamización de las instituciones que constituyen el espacio vital de las personas, configuró el embrión de las investigaciones sobre el Clima (Báez, 1992, citado por González 2001).

En los estudios sobre el clima hay, en primer lugar una gran diferencia entre el contexto norteamericano, valorando el clima como un todo institucional, así como la visión europea, centrandose sus estudios en los programas de los departamentos. Esto obedece a la diferente visión que de la institución tienen unos y otros; en el contexto norteamericano la institución es vista como un ente total, con sus sistemas de organización centralizado,

mientras que en el ámbito europeo, cada institución se ha sectorizado en su organización, así como su funcionamiento (González 2001).

El clima institucional está constituido por una amalgama de elementos provenientes, sobre todo, de dos grandes escuelas del pensamiento que están subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente: Escuela de la Gestalt y Escuela funcionalista. Estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en el mundo que los rodea (Brunet, 1999).

DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

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

Chiavenato (2002) se refiere al clima organizacional como:

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

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Según Reig y otros (2003):

Otra interpretación del clima se deduce de la siguiente manera: ¿en qué medida los objetivos de la organización coinciden o divergen de los objetivos de los trabajadores? Eso es clima. En términos del modelo de máscara, el clima a ese nivel resultará de la convergencia entre las expectativas superficiales de los trabajadores y las de la empresa, mientras que el clima profundo resultará del grado de coincidencia entre las expectativas reales y profundas de la gente y de la empresa. Lo que realmente estamos haciendo y queremos con lo que realmente está haciendo y queriendo la empresa.

Los estudios del clima son muy utilizados como barómetro de las relaciones dentro de una empresa. Generalmente, en estos complicados estudios se mide la comunicación, el liderazgo, la motivación y algunos otros factores, de esa forma el clima se convierte en un gigantesco diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores. (p.74).

Según Sandoval (2004) las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras.

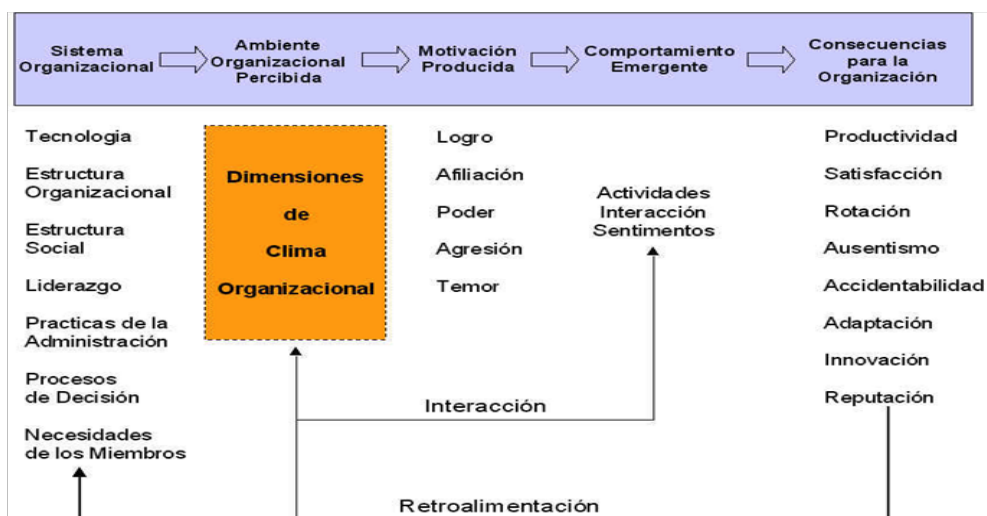


Figura N°1 Esquema de Clima Organizacional
Fuente: Goncalves (2000) p.125

Desde esa perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. A manera de concluir se puede decir entonces que el Clima Organizacional es: la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización donde trabajan y que incide directamente en el desempeño de la organización".

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2002, p. 517); los factores del clima organizacional son:

- Métodos de Mando: es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- Fuerzas Motivacionales: se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
- Proceso de Influencia: forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupo, individual.
- Proceso de Establecimiento de Objetivos: al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.

- Modos de Comunicación: se refiere a la forma de comunicación entre la dirección y el personal si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- Proceso de Toma de Decisiones: se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- Proceso de Control: es la forma en que la dirección supervisa o no al personal o a su cargo y de qué forma lo hace.

FACTORES SOCIALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Liderazgo: Mediante el liderazgo se ejerce la influencia sobre las actividades que desarrollan los individuos, es un proceso básico en la vida de cualquier grupo, para lograr metas y objetivos comunes en situaciones determinadas, implica “poseer y ejercer el poder”.

El liderazgo es una variedad fundamental para aquellos profesionales que adquieren cargos en gerencia y jefaturas profesionales dentro de una empresa, tiene la responsabilidad de guiar a sus subordinados por el mejor camino hacia una mayor productividad, fomentando la creatividad. El mayor problema al que se ven enfrentados es que por lo general asumen el liderazgo como una característica personal innata al ser humano, sin saber que puede ser desarrollado en forma óptima.

Comunicación: es el proceso mediante el cual nos relacionamos para intercambiar ideas, expresar nuestros sentimientos y creencias acerca de personas o cosas. Identifica una interrelación de conocimientos, sentimientos y de convivencia entre los seres humanos.

Relaciones de Grupo: son todas las interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes situaciones e intervalos de tiempo.

Las relaciones grupales, reducen la intimidación, hospitalidad y la agresividad entre los miembros de un grupo. En este sentido tenemos que... “Las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente, una vez que se conocen mejor” (Chiavenato, 2002, p. 517).

FACTORES PSICOLÓGICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Motivación: está constituido por todos aquellos factores capaces de promover, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (Arias, 1991, P. 341).

Se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas. Entre estos tenemos factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

La motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo, ya que las personas motivadas desean lograr cosas, se plantean metas y llegan a ser muy eficientes aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo.

Sistema de Recompensa: incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos abarca salarios, pensiones de jubilación, vacaciones y promociones a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios) (Idem, p. 341).

La organización emplea esos medios de recompensas para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros. Los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización, de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

FACTORES FÍSICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está determinado significativamente por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos por las actitudes de la gerencia hacia las personas.

No obstante existen otros factores que contribuyen de forma directa o indirecta con el clima el cual influye positiva o negativamente sobre la conducta humana. Entre estos deben tomar en cuenta: la iluminación, el ruido, el espacio físico, la temperatura, entre otros.

Iluminación: los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar. Una iluminación correcta es un factor importante en la prevención de accidentes, ayudando así al personal trabajar más eficientemente.

La iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica al sistema nervioso, ayuda la deficiente calidad del trabajo y el responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. (Chiavenato, 2002. p. 482).

Ruido: en el ambiente de trabajo el ruido es uno de los contaminantes más generalizados, su influencia sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. La evidencia y las investigaciones muestran que este factor no provoca disminución en el

desempeño del trabajo, sin embargo produce reacciones adversas en el trabajo.

El ruido se considera como un problema de gran importancia, respecto a la salud del trabajador, debido a que produce, de cierta manera, pérdida de la audición proporcional al tiempo de exposición. (Chiavenato, 2002, p. 484).

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibelios. Por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre. (Ídem. p. 485).

Temperatura: otro factor importante dentro de la organización es la temperatura, debido a que es una condición atmosférica de gran incidencia en la satisfacción y desempeño de las personas. Por esta razón la temperatura debe ser apropiada para que los empleados realicen su trabajo en un ambiente agradable y así poder ser más eficientes.

Espacio Físico: los gerentes y sus organizaciones responden al espacio físico intentando influir en su ambiente de manera directa pronosticando y ajustándolo a las tendencias y objetivos trazados por la organización. (Stoner, 1996. p. 72).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las características del sistema organizacional genera un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Etc.

Existen nueve dimensiones que explican el clima organizacional en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía es la toma de decisiones relacionados a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser el propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados el grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un miembro importante y valioso dentro el grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En general esta caracterización señala que el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinen los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en

elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico a las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otros. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta

madura todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsable, se debe a que fue la cultura laboral se lo permite.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

Likert (1965), citado por Brunet (1999), propone los siguientes tipos de clima como resultado de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

- Sistema I. Autoritarismo Explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo y amenazas; ocasionalmente reciben recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la

dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Sistema II. Autoritarismo paternalista: En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados quienes tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado.
- Sistema III. Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta

puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV. Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estos son:

- Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT

Likert, citado por Sandoval (2004), estableció ocho dimensiones para el clima organizacional, las cuales se enuncian a continuación:

1. Los métodos de mando. La forma como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma como se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El liderazgo ha sido considerado uno de los elementos esenciales en todos los tipos de organización humana igualmente lo ha sido para las instituciones. El término ha sido definido por muchos autores bajo diferentes criterios. Así se tiene la definición planteada por Chiavenato (2004) quien sostiene que el liderazgo se refiere a la influencia interpersonal ejercida en una situación específica para la consecución de objetivos medida a través del proceso de la comunicación.

El referido autor señala que el liderazgo es un tipo de influencia considerada ésta como una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, mediante los cuales se obtienen cambios en el comportamiento de las personas o grupos.

Según González (2001). Existe una relación directa entre los indicadores de Liderazgo con la variable clima organizacional:

Personalidad: es el conjunto de características diferenciadoras e individuales de cada sujeto que lo distingue de otro. Es decir son cualidades las cuales poseen las personas cuya manifestación visible son, las actitudes, así como las aptitudes. La personalidad es algo que el individuo posee, no por lo que hace con el grupo sino como una consecuencia de unos rasgos determinados, distinguiéndose de los demás.

Estilo y tipo: definir el Liderazgo como una cualidad inherente a determinadas personas, es entenderla como la capacidad de estas para conseguir unos roles en una sociedad que legitima el ejercicio de la influencia sobre los demás y la seguridad de que estos poderes los utilicen eficazmente.

Liderazgo centrado en el individuo y en el grupo: en el entorno de hoy ni las instituciones ni los líderes podrían sobrevivir sin personas activas, decididas y dedicadas a seguirlos, lo cual puede llegar a creer que los líderes les presten una mayor atención. Para algunos el liderazgo es propio de la persona, para otros es del grupo (dependiendo de las situaciones en que se desenvuelve). Hay quienes afirman que los rasgos personales definen el liderazgo, otros autores definen el liderazgo como una característica exclusiva del grupo.

No se puede entender el liderazgo sin referencia al grupo o aislado del mismo.

Ejercicio del Poder: es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces. El

Poder es la capacidad de influencia que nace exclusivamente del puesto que se ocupa, es aquello que hace grande dando sentido al individuo, así como a las instituciones. Sin embargo, el liderazgo sobrepasa el puesto; el poder, autoridad, liderazgo, jerarquía y sus derivados establecen un amplio campo de conexiones de difícil precisión.

Visión y Misión Institucional: la Visión común de las autoridades y la habilidad de estas para hacer descender esa visión corporativa a toda institución es necesaria para alcanzar el clima positivo. La visión común representa una imagen de futuro entusiasta alrededor de la cual se pueden agrupar los miembros de la institución a todos los niveles.

La Misión es lo que justifica la existencia de la institución, implica la formulación y logros de objetivos comunes. Son metas estratégicas globales que se irán derivando de los objetivos operativos, hablar de objetivos institucionales es incluir a todas las partes involucradas en la institución, es el proceso de definición, planificación, asimilación, implementación y asunción de los resultados.

Gestión organizacional, administrativa y funcional: en los estudios actuales el liderazgo se considera como sinónimo de un rol directivo. La escuela funcional afirma, que las funciones de liderazgo se centran su atención en las actividades a realizar, las cuales se deben llevar a cabo para que un grupo funcione. El liderazgo es necesario para el ejercicio de la autoridad universitaria, que sea especialista en la función, sepa regir, organizar y poner en funcionamiento eficientemente la parcela institucional el cual se le ha encomendado.

El clima organizacional es un reflejo de la cultura mas profunda. Los cambios y mejoras en el clima organizacional pueden traer cambios en la cultura, así como en la filosofía, poco a poco la calidad se convertirá en el eje estratégico. La calidad total es un problema de cultura; Deming dice que la calidad total es un método de gestión cuyo objetivo es mejorar la institución, los productos y la satisfacción de los miembros.

Participación: a criterio de Gibson y otros (2006) son las actividades que insuflan vida a la estructura de la organización o fase que se ejecutan en la misma. Seguidamente los procesos a analizar.

Para González (2001). Hay una serie de elementos determinantes desde el punto de vista de la participación que están estrechamente relacionados con el desarrollo del clima organizacional apropiado:

Relaciones Interpersonales: en las relaciones interpersonales influyen factores externos e internos (motivaciones) al sujeto. Estas relaciones cuando son positivas superan las estructuras organizativas, van mas allá de lo académico y profesional, son consideradas como la base de la comunicación, son fundamentales para crear un clima de confianza y ayuda entre los miembros de la comunidad.

Comunicación e interacción: está íntimamente relacionadas y condicionadas con las relaciones interpersonales, su realización se lleva a cabo en un grupo de personas concretas: Las actividades académicas son una plataforma para que se dé un auténtico encuentro de personas mediante la intervención y expresión espontánea de las opiniones como aportaciones propias en las clases y en apoyo a las actividades institucionales.

Compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo: el trabajo en equipo es la capacidad de un grupo de personas para trabajar conjuntamente en armonía a fin de alcanzar una serie de objetivos comunes, En el equipo existe una confianza mutua entre las personas en lo relacionado al trabajo y estudio. Las decisiones se toman en forma conjunta, el grupo se solidariza con las necesidades mutuas, se distribuye la responsabilidad, comparten el poder.

Motivación y satisfacción: La satisfacción de las necesidades básicas, físicas, económicas y emocionales desarrollan un alto grado de motivación en las personas. La motivación se alcanza a través de la satisfacción de las necesidades psicológicas satisfechas en un clima corporativo: necesidad de realizar y ser reconocido por esa realización, identificarse con un grupo social y tener un grupo de pertenencia, necesidad de influencia y confianza.

La satisfacción en el trabajo y/o estudio responde a cuatro dimensiones importantes frecuentemente relacionadas e integradas, ordinariamente en diferente grado:

- a) La satisfacción de la tarea realizada (logro).
- b) La implicación en la institución (participación).
- c) Satisfacción por el salario y/o el status profesional y estudiantil (promoción).
- d) La satisfacción que proviene de La pertenencia al grupo (afiliación).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas

empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos (2004) plantea que:

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

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Documento en línea 2019.

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Peinado y Vallejo (2005) señalan:

“Uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales” (p. 29).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

2.3 CONTEXTO LEGAL

A nivel nacional, existen varios instrumentos que regulan la presentación del trabajo, lo cual garantiza el bienestar físico y mental del trabajador. Entre los estos se encuentran:

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, Caracas-Venezuela, (1.999)

Artículo 87:Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 112: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (s/p).”

Artículo 299: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.(s/p).

La Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012) en el Capítulo V sobre Condiciones Dignas de Trabajo

Artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus

potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Artículo 157: Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley. En ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta Ley.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), es una Ley fundamental para la seguridad social, cuyo objetivo es garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente laboral adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 59: A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
5. Impida cualquier tipo de discriminación.
6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.
7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Artículo 70: Las enfermedades ocupacionales: Los estados patológicos contraídos o agravados con ocasión del trabajo o exposición al medio en el que el trabajador o la trabajadora se encuentra obligado a trabajar, tales como los imputables a la acción de agentes físicos y mecánicos , condiciones disergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, biológicos, factores psicosociales y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica,

trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrado mental, temporales o permanentes. (s/p).”

El marco legal existente debe garantizar a través de los organismos controladores, condiciones de trabajo seguras para el personal, que le permitan el ejercicio de sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar.

2.4 BASES INSTITUCIONALES

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) fue constituida como empresa del Estado Venezolano en el año 1.976. Desde entonces, se ha convertido en una de las corporaciones energéticas más importantes del mundo, siendo la Casa Matriz que se encarga del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera.

PDVSA está orientada a planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades operativas de sus divisiones; tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano.

Desde sus inicios, PDVSA estuvo encaminada hacia la producción de sedimentos para la exportación y actualmente ocupa una destacada posición entre los refinadores mundiales y la red de manufactura. Además; realiza

actividades en las áreas de petroquímica, investigación y desarrollo tecnológico, educación y adiestramiento en sectores vinculados con la industria energética.

Para la comercialización de los productos, petróleos y derivados; PDVSA forma parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), donde se asigna una cuota determinada para colocar productos finales en mercados internacionales. Asegura la capacidad de las refinerías en Venezuela, la exportación de crudo y la capacidad de las refinerías venezolanas en el exterior.

En la actualidad; también se encarga de la comercialización de otros productos como Carbón, Gases Combustibles y Orimulsión, y como resultado del cambio de patrón de depuración y la modernización de las refinerías, se purifica buena parte de los residuales y un gran volumen de crudos pesados y extrapesados.

Estructura de la empresa

Para el mejor desarrollo y gestión la Corporación Energética Venezolana cuenta con la Vicepresidencia de Exploración y Producción (E&P), la cual está dividida en seis (06) direcciones (ver figura 1): Dirección Ejecutiva de Faja Petrolífera del Orinoco, Dirección Ejecutiva de Nuevos Desarrollos Faja Petrolífera del Orinoco, Dirección Ejecutiva de Producción Oriente, Dirección Ejecutiva de Costa Afuera, Dirección Ejecutiva de Producción Occidente y Dirección Ejecutiva de Exploración y Estudios Integrados de Yacimientos.

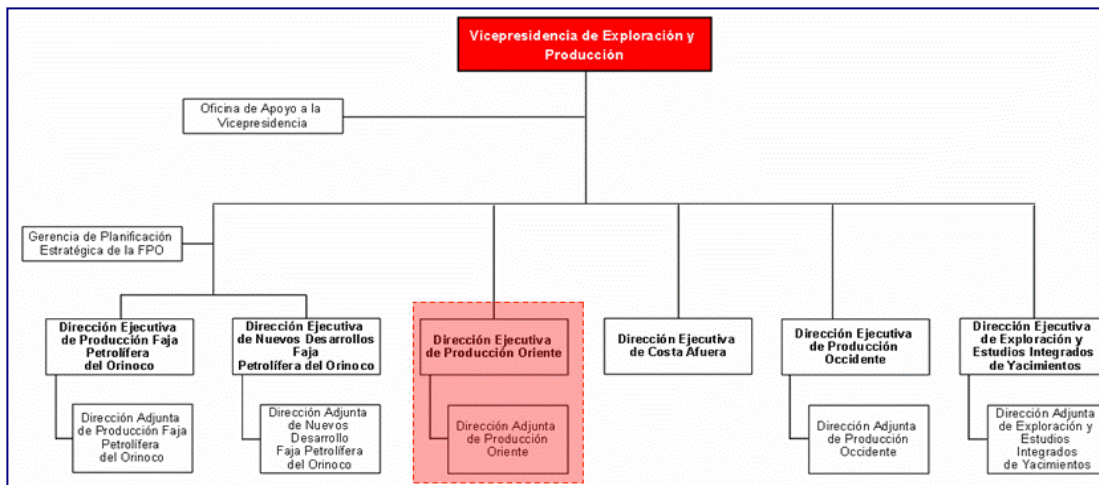


Figura N°2 Estructura de la Vicepresidencia de Exploración y Producción

Fuente: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, 2019.

La Dirección Ejecutiva de Producción Oriente está conformada por dos (02) Gerencia Generales de División (ver figura 2): Gerencia General División Furrial y la Gerencia General División Punta de Mata.

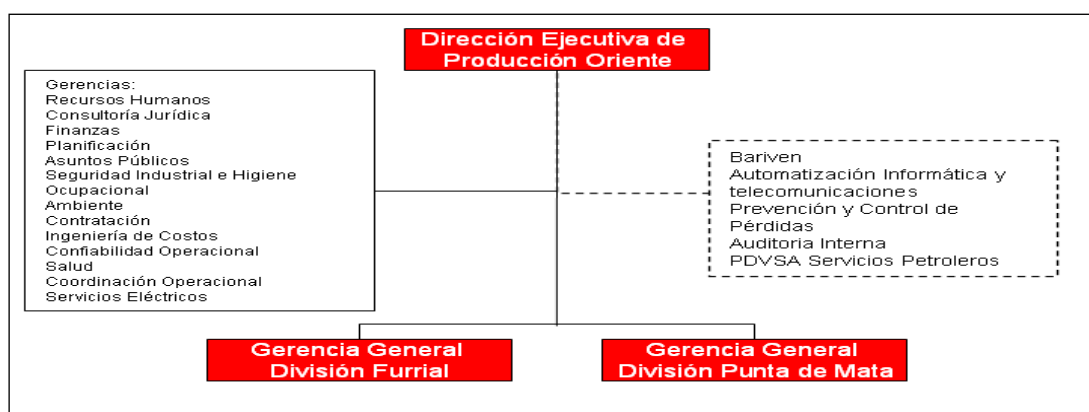


Figura N°3 Estructura de Dirección Ejecutiva de Producción Oriente
Fuente: Proporcionado por Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, 2019.

La Gerencia General División Furrial está conformada por veintiún (21) gerencias y una Sub Gerencia Operativa.

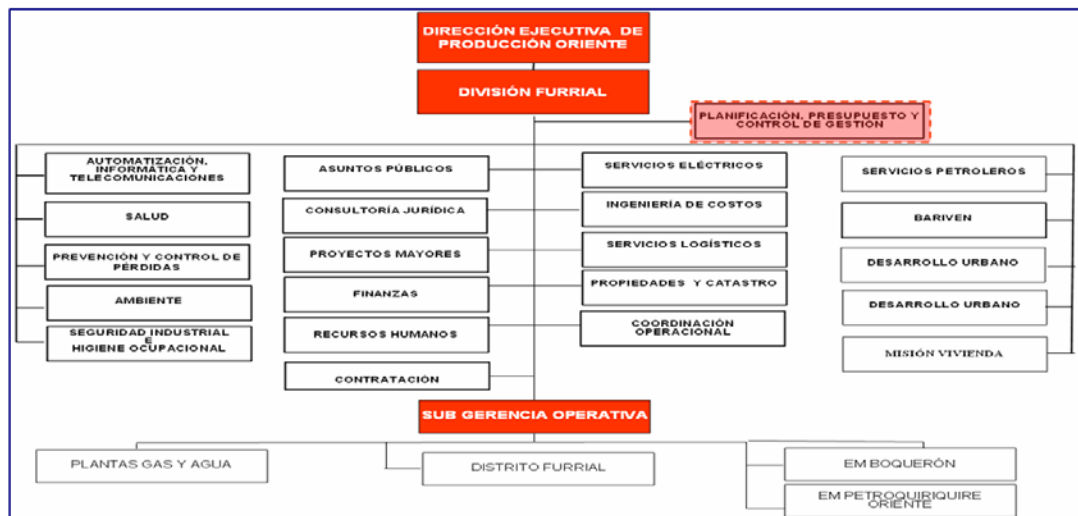


Figura N°4 Estructura de la División Furrial
Fuente: Proporcionado por Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, 2019.

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, esta conformada por cinco (5) procesos: Planes y Estrategias, Ejecución de Planes, Gestión Operacional, Gestión Presupuestaria y Administración de Personal.

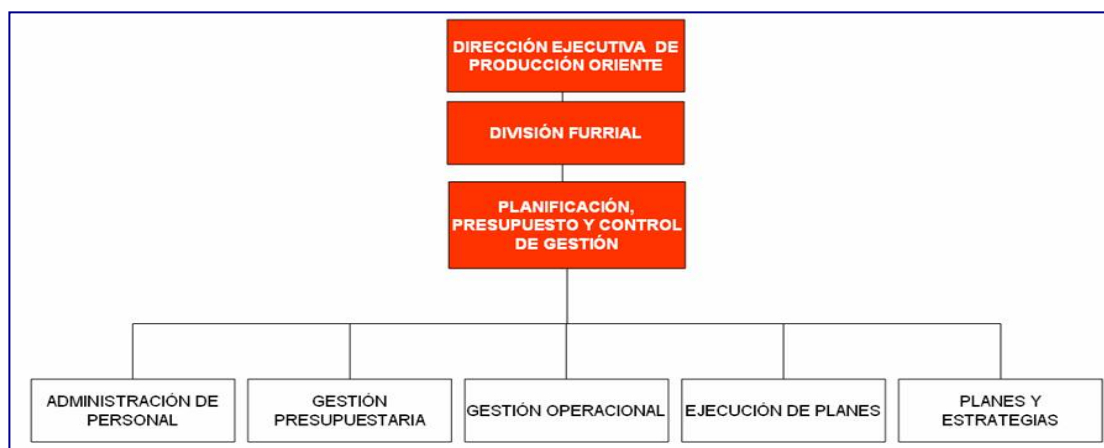


Figura N°5 Estructura de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión.
Fuente: Proporcionado por Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, 2014

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

PDVSA está presente a lo largo y ancho de la geografía nacional, encontrándose en los estados: Falcón, Zulia, Lara, Barinas, Anzoátegui, Monagas, Sucre, entre otros.

En este caso el área de estudio la División Furrial, se encuentra ubicada en el estado Monagas y está conformada por el Distrito Furrial, Empresa Mixta Boquerón y la Empresa Mixta Petroquiriquire. El área de influencia del Distrito Furrial está comprendida por: El Furrial, El Corozo, Potrerito, Amarilis, Manresa, Orocuál y Jusepín. El área de influencia de la Empresa Mixta Boquerón, está comprendida por el sector Boquerón y el área de influencia de la Empresa Mixta Quiriquire lo conforma el Municipio Punceres.

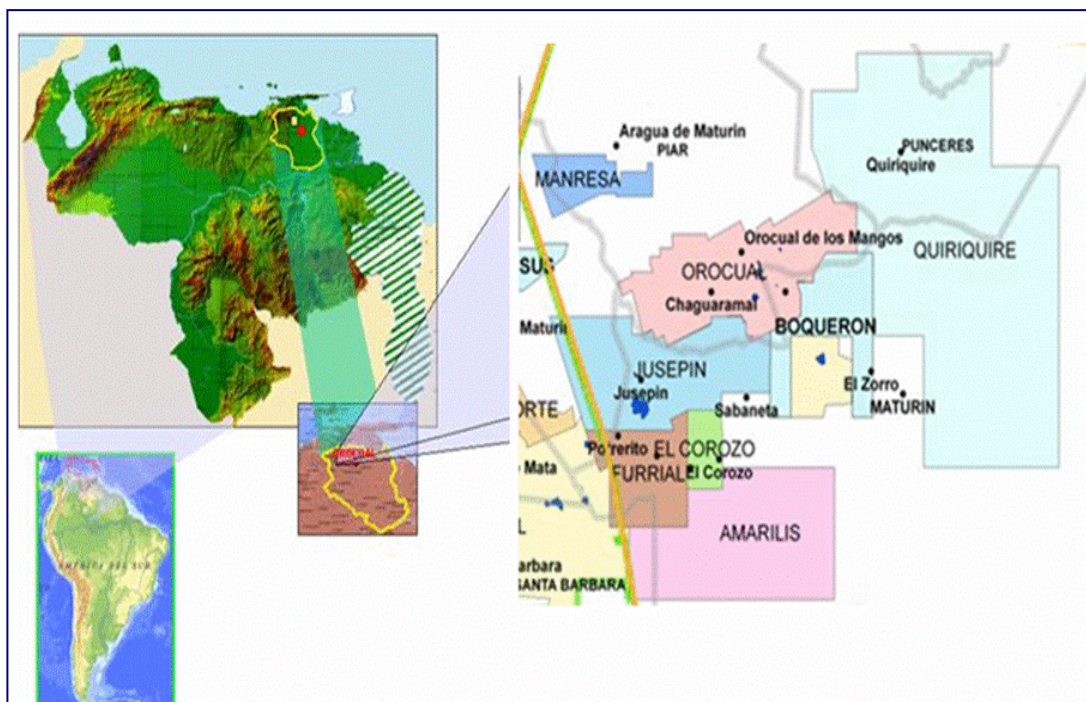


Figura N°6 Ubicación Geográfica de la División Furrial.
Fuente: La Investigadora 2019

DESCRIPCIÓN DE LA GERENCIA

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, es la organización encargada de la consolidación de los planes a largo, mediano y corto plazo, así como del seguimiento y control de los mismos en la División Furrial.

MISIÓN

Planificar, promover, realizar seguimiento y controlar la implantación de las estrategias corporativas de la Planificación, Presupuestos y Gestión del negocio de energía de la Gerencia de la División Furrial, mediante la planificación óptima de la explotación de las reservas de hidrocarburos, así como, la medición de la gestión estratégica y operacional, con el uso sistemático de indicadores financieros, operacionales, técnicos y tecnológicos, a fin de maximizar el valor agregado socio-económico-político apalancando el Plan de desarrollo económico de la nación.

VISIÓN

Ser reconocida como la organización de planificación, presupuestos y gestión de PDVSA líder en elaboración, ejecución y seguimiento de planes y presupuestos, basada en sus principios y valores de eficiencia, eficacia de su gente, trabajo en equipo, cooperación, capacidad de servicio, sensibilidad social y satisfacción de los clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Garantizar el cumplimiento del Plan de Negocio Corporativo de la División Furrial, alineado al Plan de Negocios.
- Coadyuvar los recursos esenciales para la exploración y producción de petróleo y gas de la División de Furrial previstos en sus Planes de Desarrollo.
- Fomentar Modelos de Relaciones sencillos entre la División y los Distritos, para facilitar la comunicación y la rendición de cuentas.
- Asegurar integración de Planes entre Exploración y Producción en la búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocio.

2.5 SISTEMA DE CONCEPTOS BÁSICOS

Ambiente Organizacional: es el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta (Gibson, 2006, p. 103)

Clima organizacional: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2004, p.120).

Comportamiento individual: el individuo como microsistema, logra una buena síntesis de varios conceptos acerca del comportamiento, la motivación, el aprendizaje, el ambiente, y una mejor comprensión de la naturaleza humana. (Chiavenato, 2004, p. 507).

Comportamiento organizacional: permite que la organización se analice como una totalidad que interactúa con su ambiente y en la cual sus

componentes se interrelacionan entre sí y con las partes principales del medio. Este nivel se presenta como categoría ambiental del comportamiento individual.(Chiavenato, 2004, p. 506).

Comportamiento social: muestra la compleja e intrínseca maraña de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas. Este nivel puede entenderse como categoría ambiental en el estudio del comportamiento individual y organizacional. (Chiavenato, 2004, p. 503).

Comunicación:es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. (Chiavenato, 2004, p.80).

Eficiencia: es la relación entre costos y beneficios, entradas y salidas, es decir, relación entre lo conseguido y lo que puede conseguirse. Significa ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados. Se relaciona con los medios o métodos utilizados. (Chiavenato, 2004, p. 156).

Habilidad: Capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado. (Chiavenato, 2004, p. 21).

Liderazgo: es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. (Chiavenato, 2004, p. 123).

Percepción: impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras reacciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal (Gamero; 2005, p. 39).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El presente capítulo describe la metodología general utilizada para lograr los objetivos planteados en la investigación considerando el sistema de variables, el tipo de nivel de investigación, la población, la muestra, los métodos y procedimientos necesarios para la recolección de datos y las técnicas para el análisis y presentación de los resultados finales.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la investigación que se realiza y a los objetivos de la misma, el tipo de investigación es proyecto factible sustentada con una investigación de campo. Es de tipo factible, porque en la investigación se basó en diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

Los Proyectos Factibles, también son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo, Barrios, 1998 lo define como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” p. 7.

Arias (2012), expone sobre los diseños de campo “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” p. 28.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se desarrolló asumiendo el nivel de investigación descriptiva, en la cual, se diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

Según el autor Arias (2012), define:

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

Este nivel permite confrontar la teoría con la realidad enfocándose en las actividades realizadas, los descubrimientos y los aportes temáticos adquiridos, siendo base para el desarrollo de este trabajo de investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Arias (2012), establece que la población se puede definir como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81). Esto se refiere al conjunto de elementos que cumplen con características específicas.

Para los efectos de esta investigación, se dice que la población comprende elementos de la misma tipología, es decir, las unidades de

análisis que representan la base del estudio; en la presente investigación, la población estuvo conformada por todo el personal que labora en la Gerencia de Producción PDVSA Distrito Furrial, en total son ciento cinco (105) trabajadores.

3.3.2 Muestra

Según Hurtado (2005), se refiere a la muestra como: “es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población” (p. 154).

Considerando las características de la población en cuanto a su tamaño, será necesaria la determinación de una muestra al respecto Hernández, (2010) la define como: un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población. (p.175).

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra fue utilizado el procedimiento establecido por Parra (2003), considerando 105 empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

El tamaño de la muestra sin ajustar fue calculado con la siguiente ecuación:

$$n = \frac{4 \times 50 (P) \times 50 (Q) \times N}{2}$$

$$E = (N-1) + 4 \times 50 (P) \times 50 (Q)$$

Dónde:

4 = Constante.

2

E = Error asumido por el investigador el cual es de 5%.

N = Tamaño de la muestra.

P y Q = 50 c/u = Posibilidad de éxito u de fracaso.

$$n = \frac{4 \times (0,50 \times 0,50) \times 105}{0,0025 (105-1) + 4 \times (0,50 \times 0,50)} = \frac{105}{0,26 + 1}$$

$$n = \frac{105}{1,26} = 83,33 = 83$$

1,26

n= 83

Para determinar si era necesario aplicar el factor de corrección para poblaciones finitas y sin reemplazo, se dividió el tamaño de la muestra calculado entre el tamaño de las unidades de observación. Parra (2003)

Así:

$$n' = \frac{n}{\text{Población}} = \frac{83}{105} = 0,79 * 100 = 79\%$$

De acuerdo con esto, el resultado fue superior a un 10%, por tanto, se aplicó el factor de corrección para poblaciones finitas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Arias 2012, expone que son “Las distintas formas de obtener información, los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información. (p.111).

Con relación a esta técnica, Hurtado (2005) señala que el análisis de contenido:

Es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos. El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación (programas televisión o radiofónicos, artículos en prensa, libros, poemas, conversaciones, pinturas, discursos, cartas, melodías, reglamentos entre otros. (p. 293).

Con la finalidad de recolectar datos relacionados para la investigación se emplearán las siguientes técnicas, que permitan adquirir la información necesaria acerca del fenómeno o proceso:

- a. Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.
- b. Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información utilizadas fueron las siguientes:

- **Observación Directa:** la observación directa permitió verificar el desarrollo de las actividades directamente en el sitio de trabajo, Según Arias (2012)“es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno y situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p.69). Con esta técnica se permitió percibir la realidad directamente donde se presenta la problemática en estudio y a través de la experiencia registrada diariamente se obtuvo la información.
- **Entrevista no estructurada:** según Arias 2012, expresa que la entrevista no estructurada se considera adecuada como complemento de la observación por eso es la segunda técnica a usar en el presente estudio. Entendiéndose por entrevista no estructurada cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información deseada. (p. 198); en esta existe un margen más o menos grande para formular las preguntas y respuestas, no tiene una guía o una estructura, por eso se considera de carácter informal. Se utilizó la entrevista no estructurada, esto permitió indagar sobre el clima organizacional.
- **Encuesta:** la encuesta es una técnica de recolección de información mediante la aplicación de cuestionarios, elaborados con la finalidad de obtener información de las personas que forman la muestra objeto de estudio. Se elaboró una encuesta que permitió identificar síntomas, aptitudes, entre otros aspectos los cuales permitieron evaluar la situación que se estudiaba. Arias (2012, p. 72), define la encuesta como una técnica que pretende obtener información de un grupo o muestra

de sujetos a cerca de sí mismos o en relación con un tema en particular. El cuestionario se elaboró aplicando la técnica de Likert.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de información utilizadas fueron las siguientes:

- **Consulta de página Web:** es una herramienta de fácil uso, que permite acceder a información actualizada de manera rápida y completa; actualmente es una de las referencias de investigación más consultadas. Por ende, proporciona aportes significativos para la investigación, resolviendo incógnitas o dudas que surgen de las lecturas bibliográficas.
- **Revisión Bibliográfica:** la revisión bibliográfica es un procedimiento que se basa en una estructura cuya finalidad es la localización de información relevante para el autor que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su estudio. La naturaleza de la duda o de la pregunta condicionará el resultado de la revisión. Arias, 2012, (p.27), opina que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

3.5 PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A fin de presentar la información que se recolecto en la información, se contó como técnicas para la presentación de datos la representación gráfica. Al respecto Balestrini 2006, afirma: “Las técnicas gráficas, permiten

representar los fenómenos estudiados a través de figuras que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre". (p. 180)

El uso de la representación gráfica permite tener una visión detallada de los procesos investigados, de igual manera simplifica la comprensión de los mismos, por tal razón se aplicó esta técnica para describir algunos de los procedimientos examinados.

3.6 ESTUDIO DE LAS VARIABLES

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar definidas de manera operacional; es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición. Es importante dejar claro que la ausencia de hipótesis no implica la inexistencia de variables en la investigación.

Definición Conceptual de la Variable

Clima Organizacional: conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado. (Gibson, 2006, p. 94).

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Carrasco (2009) define operacionalización de las variables como: “un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico” (p.226).

En tal sentido las variables se definen, dividen y dimensionan asignándoles indicadores que permiten describir de una manera sistemática el comportamiento y su valoración real mediante la aplicación de las estrategias con procedimientos que permitan determinar su manifestación en la realidad estudiada.

Cuadro No. 1 Operacionalización de las Variables

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar los factores sociales, que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas	Clima Organizacional	Factores Sociales	Comunicación Toma de Decisiones Liderazgo Relaciones Interpersonales
Señalar los factores psicológicos, que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas		Factores Psicológicos	Satisfacción Laboral Seguridad Laboral Motivación Stress Laboral
Determinar los factores físico-ambientales internos y externos que inciden en el clima organizacional en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas		factores Físico-Ambientales	Temperatura Ruido Iluminación Espacio
Elaborar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas		Lineamientos para optimizar el clima organizacional	

Fuente: La Investigadora 2019

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se realizaron los pasos para el desarrollo de diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

4.1 FACTORES SOCIALES, QUE AFECTAN AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS

Las organizaciones, buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, sin embargo los objetivos organizacionales y los personales frecuentemente entran en conflicto, donde la mayor parte de los conflictos en el espacio laboral están estrechamente relacionados con la cultura y la conducta social de los empleados, el comportamiento siempre es causado, motivado y orientado hacia objetivos

A continuación se presentan una serie de preguntas que le darán respuesta al objetivo ya citado referente a los factores sociales presentes que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la encuesta se le aplico a 83 empleados de la citada empresa.

ÍTEM 1 ¿Considera usted que existe una clara y efectiva comunicación la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?

Cuadro No. 2 Comunicación

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	40	48,19
Casi nunca	43	51,81
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador comunicación, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 51,81% casi nunca, existe una clara y efectiva comunicación la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, seguidamente de un 48,19% que opino que a veces si son efectivas. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi siempre y nunca, se puede inferir que la organización carece de efectividad en sus procesos comunicacionales.

Una comunicación efectiva propicia que se minimicen la posibilidad de errores y distorsiones, todo esto redundaría en el fortalecimiento de un Clima organizacional, prevaleciendo la objetividad y concreción al girar instrucciones y cuando se recibe.

Según Chiavenato (2000) define la comunicación como

“el conjunto de procesos mediante los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización”.P.68

ÍTEM 2 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, existen restricciones a la hora de tomar decisiones?

Cuadro No. 3 Toma de Decisiones

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	50	60,24
A veces	33	39,76
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador toma de decisiones, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 60,24% que casi siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, seguidamente de un 39,76% que opino que a veces si existen restricciones, dejando de lado la posibilidad de que estos aporten ideas que ayuden a dar una oportuna solución a cada una de las distintas situaciones que se presentan dentro de la gerencia, lo cual, podría hacer más eficiente la gestión administrativa y operativa de la misma. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi nunca y nunca.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Chiavenato 2002. Como individuos, todas las personas perciben continuamente y analizan situaciones por lo cual toman decisiones al respecto. En el nivel de las empresas, es más complicado, pues se deben tomar decisiones en los diversos niveles organizacionales e incentivan a las personas a tómalas frente a las tareas que deben realizar y a las metas por alcanzar.

De lo antes señalado se evidencia que la organización deberá propiciar la toma de decisiones, dado a la importancia que generaría este indicador al fortalecimiento del clima organizacional, en la medida que los trabajadores puedan tomar decisiones y quizás sugerir mejoras que contribuyan al mejoramiento de los procesos, permitiría despertar en los trabajadores la sensación que son importantes y valorados, generando con esto compromiso y fidelidad hacia la organización.

ÍTEM 3 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, existe un liderazgo acorde a las situaciones imprevistas, que se puedan presentar en la empresa, por la situación país?

Cuadro No. 4 Liderazgo

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	43	51,81
Casi nunca	0	0
Nunca	40	48,19
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador comunicación, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 51,81% que a veces, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, existe un liderazgo acorde a las situaciones imprevistas, que se puedan presentar en la empresa, por la situación país, seguidamente de un 48,19% que opino que nunca el liderazgo es el acorde a la situación. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi siempre y casi nunca. Los trabajadores requieren de un líder que los incite a trabajar colaborativamente donde las relaciones personales son lo

más importante, un espacio en el cual se pueda construir un espacio de satisfacción laboral y al desarrollo personal propiciando con esto un excelente clima organizacional.

La dificultad de muchos líderes está precisamente en este sentido, en adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones a las que se enfrentan, en tener que pasar de un estilo de liderazgo a otro y en la incapacidad para ver porque su estilo de liderazgo que antes funcionaba, ahora no da resultados, que no saben cuándo dirigir y cuándo liderar, perdiendo así el norte generando conflicto entre sus colaboradores quizás al no ser objetivos, equilibrados y justos, generando ruptura en los grupos, conflictos laborales, que se tornan complejos y de difícil corrección afectándose el clima laboral.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Gibson y otros 2006. El liderazgo, ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo, influye en las relaciones interpersonales y es capaz de afectar el comportamiento y desempeño de sus seguidores. El líder eficaz contribuye al logro de metas individuales, grupales y organizacionales, la eficacia del líder generalmente se mide con base en el cumplimiento de una o varias metas. Los individuos pueden ver al líder como eficaz o ineficaz de acuerdo con las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral total.

ÍTEM 4 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, las relaciones interpersonales favorecen el clima organizacional?

Cuadro No. 5 Relaciones Interpersonales

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	83	100
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador relaciones interpersonales, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 100% siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, las relaciones interpersonales favorecen el clima organizacional. Quedando sin efecto las alternativas casi siempre, a veces, nunca y casi nunca.

La influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional puede darse de forma directa, o bien a través de su efecto amortiguador, protegiendo a los empleados de las consecuencias negativas que determinadas condiciones adversas, en especial el estrés.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Griffin y Moorhead (2010). La naturaleza de las relaciones interpersonales en una organización, es tan variada como cada uno de los miembros que la conforman, en un extremo las relaciones interpersonales pueden ser personales y positivas; esto sucede cuando las dos partes se conocen, se tienen respeto y afecto mutuo y además disfrutan la interacción entre ellas.

En el otro extremo, la dinámica interpersonal puede ser personal pero negativa, esto es más probable cuando las partes no se agradan, no se tienen respeto mutuo y no disfrutan la interacción entre ellas. La mayoría de las interacciones cae entre estos extremos, como miembros de la organización interactúan de forma profesional enfocada a las metas.

4.2 FACTORES PSICOLÓGICOS, QUE AFECTAN AL PERSONAL DE LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS

El clima se estructura tanto por las influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización, es decir, los factores que influyen en la conformidad del clima pueden ser externos e internos. Por tanto el clima organizacional, es el reflejo o efecto resultante de los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

A continuación se presentan una serie de preguntas que le darán respuesta al objetivo ya citado referente a los factores psicológicos presentes que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la encuesta se le aplicó a 83 empleados de la citada empresa.

ÍTEM 5 ¿Considera usted que el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se encuentran satisfechos en el ámbito laboral?

Cuadro No. 6 Satisfacción Laboral

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	10	12,05
Casi nunca	30	36,14
Nunca	43	51,81
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador satisfacción laboral, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 51,81% nunca el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se encuentran satisfechos en el ámbito laboral, seguidamente de un 36,14% que opino que casi nunca se sienten satisfecho en su ambiente laboral y un 12,05% que a veces si se siente satisfecho, se evidencia que los empleados de la empresa necesitan que fomente la satisfacción de los mismo para general un buen clima organizacional. Quedando sin efecto las alternativas siempre y casi siempre.

Hay que destacar, que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, mientras que el clima organizacional se concibe como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de su trabajo. Aunque no son iguales, el clima organizacional y la satisfacción laboral dependen de las características de la organización y las condiciones de trabajo y, a su vez, ambas son causa de múltiples formas de comportamiento organizacional.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Chiavenato 2000. Cuando las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, los reglamentos internos y el clima de relaciones entre los directivos y los empleados son los adecuados; las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta lograr niveles de excelencia. La satisfacción laboral incluye sentimientos de agrado, crecimiento y reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Al respecto, Davis y Newton (1999), definen a la satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p.169).

ÍTEM 6 ¿Considera usted que el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, cuenta con seguridad laboral dentro de la institución?

Cuadro No. 7 Seguridad Laboral

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	83	100
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador seguridad laboral, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 100% nunca, el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de

Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, cuenta con seguridad laboral dentro de la institución, la cual, resguarda constantemente la seguridad física de los trabajadores. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi siempre, a veces y casi nunca.

Se logró evidenciar, que los empleados, no se sienten seguros en sus puestos de trabajo, al respecto, Chiavenato 2000, opina que la seguridad e higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo, es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medidas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir a las personas acerca de la necesidad implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.

ÍTEM 7 ¿Considera usted que el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente motivado por la institución?

Cuadro No. 8 Motivación

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	33	39,76
Casi nunca	0	0
Nunca	50	60,24
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador motivación, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 60,24% nunca, el personal de la Gerencia de

Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente motivado por la institución, seguidamente de un 39,76% que opino que a veces si se sienten motivados. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi siempre y casi nunca.

Es importante resaltar, que la motivación en la organización viene enfocada en un compendio de estímulos que siente el trabajador y que aumenta la buena percepción que tiene de la empresa. La motivación se ve influida por algunos factores, como lo son: reconocer el trabajo y labor del empleado, atender las sugerencias del trabajador, una comunicación efectiva con los mismos, un adecuado horario laboral, entre otros.

La motivación laboral, es un aspecto que nunca debe faltar en la organización ya que es un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales, es definida como un proceso interno pues esta varía de unas personas a otras dependiendo de la capacidad individual.

Cuando un personal está motivado realiza actividades de forma proactiva, genera innovación, participa en los proceso, se siente satisfecho. En la organización se deberán propiciar acciones que permitan generar o elevar los niveles de motivación en los trabajadores. Robbins (1999), platea que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (p.168).

ÍTEM 8 ¿Considera usted que el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente estresado en su jornada laboral?

Cuadro No. 9 Stress Laboral

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	83	100
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador comunicación, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 100% siempre, el personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente estresado en su jornada laboral. Quedando sin efecto las alternativas casi siempre, a veces, nunca y casi nunca. Toda persona busca en una organización, aparte de recibir una remuneración por su trabajo, el sentirse bien, desarrollar una carrera, y determinadas funciones en todos sus aspectos psicosociales.

El estrés, es una variable intrínseca a todas las personas, la cual, se debe aprender a controlar internamente, y también buscar apoyo externo, de ser posible en el sitio de trabajo, para favorecer el mejoramiento del clima laboral. Existe un "estrés normal" de actividad, que lo mueve la motivación por hacer algo que gusta, y un "estrés dañino" que si no se logra controlar daña a otros mismos, y actúa negativamente sobre el grupo con el cual se trabaja.

Hay que tener presente, que pensar en el futuro en la Venezuela actual produce mucha tensión y ansiedad, que sumado al exceso de trabajo derivan

en situaciones de conflicto en la convivencia y correlación con los demás, que muchas veces podría haber sido evitadas si se logra controlarlas.

4.3 FACTORES FÍSICO-AMBIENTALES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS

Las condiciones físicas-ambientales cambian en consideración de una empresa a otra y de una oficina a otra. Asimismo, se demuestra que los cambios relativamente modestos en temperatura, ruido, iluminación y distribución del área de trabajo pueden ejercer efectos considerables en el clima organizacional y las actitudes del trabajador.

A continuación se presentan una serie de preguntas que le darán respuesta al objetivo ya citado referente a los factores físico-ambientales presentes que afectan al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la encuesta se le aplicó a 83 empleados de la citada empresa.

ÍTEMS 9 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, los niveles de temperatura es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

Cuadro No. 10 Temperatura

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	23	27,71
Casi nunca	60	72,29
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador temperatura, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 72,29% que casi nunca, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, los niveles de temperatura es el adecuado para cumplir con su jornada laboral, seguidamente de un 27,71% que opino que a veces la temperatura es la adecuada, en la empresa, no se cuenta constantemente con la temperatura más placentera que ofrezca a sus empleados un ambiente agradable que les permita desempeñar sus funciones con la mayor eficiencia posible, ya que dada la situación país no permite la reposición de equipos de manera inmediata. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi siempre y nunca.

Estas Instalaciones poseen dos aires acondicionados industriales, los cuales no se encuentran en óptimas condiciones, estos equipos constantemente se encuentran dañados y cuando funcionan no generan su máxima capacidad de enfriamiento, lo que produce gran malestar a sus empleados administrativos, haciendo inaguantable la permanencia en las distintas oficinas.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Chiavenato 2000. Una de las condiciones ambientales más importantes es la temperatura. Existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por tener elevadas temperaturas, por lo que debe vestir ropas adecuadas para proteger su salud, en el otro extremo, existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas.

La temperatura, es la magnitud física que expresa el grado o nivel de calor de los cuerpos o del ambiente, es por esto que al generarse en el ambiente laboral temperaturas incorrectas se ocasionan un desequilibrio que ocasiona inconformidad al trabajador, ocasionando la disminución del rendimiento laboral y la productividad.

ÍTEMS 10 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, los niveles de ruido es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

Cuadro No. 11 Ruido

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	50	60,24
A veces	33	39,76
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador ruido, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 60,24% casi siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, los niveles de ruido es el adecuado para cumplir con su jornada laboral, seguidamente de un 39,76% que a veces el

nivel de ruido si es el adecuado. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi nunca y nunca.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Chiavenato 2000. Dado que el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar mensajes transmitidos. El ruido es cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente.

ÍTEMS 11 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la iluminación es la adecuada para cumplir con su jornada laboral?

Cuadro No. 12 Iluminación

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	60	72,29
A veces	23	27,71
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador iluminación, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 72,29% casi siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la iluminación es la adecuada para cumplir con su jornada laboral, seguidamente de un 27,71% que opino que a veces la iluminación es la idónea para cumplir la jornada laboral. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi nunca y nunca.

Este factor puede incidir en el clima organizacional, cuando no esté bien controlado pues los trabajadores, tendrán una percepción de descuido hacia ellos por parte de la organización al no proporcionarle las mejores condiciones de trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Chiavenato 2000. La iluminación es la cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo.

ÍTEM 12 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, el espacio físico, es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

Cuadro No. 13 Espacio

Alternativas	FA	FR (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	73	87,95
A veces	10	12,05
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	83	100

Fuente: La Investigadora 2019

Para el indicador espacio, se puede observar que la población encuestada, consideró que el 87,97% casi siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, el espacio físico, es el adecuado para cumplir con su jornada laboral, seguidamente de un 12,05% que opino que a

veces el espacio físico es el adecuado. Quedando sin efecto las alternativas siempre, casi nunca y nunca.

Un buen espacio físico interviene directamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores ya que permanecen la mayor parte del día en ese sitio, de manera que, las dimensiones del lugar de labores deben tener las condiciones adecuadas, porque en caso de no ser así, provoca efectos negativos que inducen a la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros.

Lo anteriormente expuesto coincide con lo planteado con Stoner 1996. Los agentes y sus organizaciones responden al espacio físico intentando influir en su ambiente laboral de manera directa, pronosticando y ajustándolo a las tendencias y objetivos trazados por la organización.

Este factor puede influir de forma positiva o negativa en la conducta del trabajador, dentro de los aspectos que lo integran se encuentran el tamaño, la distribución y la privacidad, dependiendo las condiciones en que se estos se encuentren, podría verse afectada la productividad del trabajador.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos por esta investigación en el campo de estudio, que fueron examinados y analizados en el capítulo IV con el apoyo de los principios teóricos sobre el sistema de valoración de inventario, se llegó a determinar las siguientes conclusiones.

5.1 CONCLUSIONES

Con el uso de técnicas de recolección de información, tales como observación directa, entrevistas no estructuradas, a fin de diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se dieron a conocer las siguientes conclusiones.

- El 51,81% de la población encuestada considero que casi nunca, existe una clara y efectiva comunicación la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.
- La toma de decisiones presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, casi siempre posibilita de que los empleados aporten ideas que ayuden a dar una oportuna solución a cada una de las distintas situaciones que se presentan dentro de la gerencia, lo cual, podría hacer más eficiente la gestión administrativa y operativa de la misma, representado en un 60,24% de la población encuestada.

- Los trabajadores requieren de un líder que los incite a trabajar colaborativamente donde las relaciones personales son lo más importante, un espacio en el cual se pueda construir un espacio de satisfacción laboral y al desarrollo personal propiciando con esto un excelente clima organizacional.
- La influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional puede darse de forma directa, o bien a través de su efecto amortiguador, protegiendo a los empleados de las consecuencias negativas que determinadas condiciones adversas, en especial el estrés.
- Los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furril, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, necesitan que se fomente la satisfacción de estos para general un buen clima organizacional, representado en un 51,81% que considero que nunca se sienten satisfecho.
- Hay que destacar, que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, mientras que el clima organizacional se concibe como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de su trabajo.
- El futuro en la Venezuela actual produce mucha tensión y ansiedad, que sumado al exceso de trabajo derivan en situaciones de conflicto en la convivencia y correlación con los demás, que muchas veces podría haber sido evitadas si se logra controlarlas.
- La temperatura, es la magnitud física que expresa el grado o nivel de calor de los cuerpos o del ambiente, es por esto que al generarse en el ambiente laboral temperaturas incorrectas se ocasionan un desequilibrio que ocasiona inconformidad al trabajador, ocasionando la disminución del rendimiento laboral y la productividad.

- El ruido es cualquier perturbación interna del sistema; la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente.
- El 72,29% casi siempre, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la iluminación es la adecuada para cumplir con su jornada laboral.
- Un buen espacio físico interviene directamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores ya que permanecen la mayor parte del día en ese sitio, de manera que, las dimensiones del lugar de labores deben tener las condiciones adecuadas, porque en caso de no ser así, provoca efectos negativos que inducen a la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros.

CAPITULO VI
LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
PDVSA CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN,
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL,
PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS

A continuación se presentan lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas. Los mismos son basados en las conclusiones realizadas por los encuestados y en las observaciones realizadas por la investigadora.

6.1 LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS

Objetivo

Definir los pasos a seguir para el diseño de lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

Justificación

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor.

Las ventajas de un buen clima organizacional en una empresa son múltiples, por eso es importante medir el clima laboral cada cierto tiempo. El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo. Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.

BENEFICIOS DE LOS LINEAMIENTOS

- El estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo.
- Un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hará crecer la creatividad y las ideas nuevas.
- Facilita la interrelación del empleado con el entorno y los compañeros
- La realización de dinámicas de trabajo en grupo será más fácil y, a su vez, la gestión de los equipos será efectiva.

LINEAMIENTOS

A continuación, se presentan una serie de lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas.

- Promover la práctica del liderazgo participativo y la incorporación de sugerencias del personal en el proceso de la toma de decisiones, en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial.
- Crear un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
- Propiciar el incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- Mejorar los procesos comunicacionales, que permitan la incorporación de medios novedosos, que ayude a mejorar el clima organizacional.
- Optimizar la satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- Propiciar la integración de equipos de alto desempeño, que ayude a continuar afianzando la cultura organizacional, manteniendo así un clima organizacional adecuado.
- Realizar mantenimientos preventivos que eviten las constantes fallas de los equipos de trabajo, como es el caso de los aires acondicionados industriales.

- Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AMORÓS, E. (2007). "Comportamiento organizacional". Lambayeque: USAT.
- ARIAS, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6Ta edición. Editorial Episteme. Caracas
- AZACON, Z. (2016), realizó una investigación titulada: "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE MONAGAS", para ascender a la categoría de Profesor Titular de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas.
- BALESTRINI, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Caracas.
- BRITO, V. (2017), realizó una investigación titulada: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ACTITUD HACIA EL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO EZEQUIEL ZAMORA DEL ESTADO MONAGAS". Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General.
- BRUNET, L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias" México. Editorial Trillas.
- CARRASCO, I. (2009) Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- CHIAVENATO, I. (2000). Comportamiento Organizacional." La dinámica del éxito en las organizaciones". México;International Thomson Editores.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración En Los Nuevos Tiempos. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- CHIAVENATO, I. (2004). "Introducción a la teoría general de la administración". Séptima edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, Caracas-Venezuela, (1.999).
- DAVIS, K. y JOHN, N. (2000). "El Comportamiento Humano En El Trabajo". (10ma Edición). México: Mc. Graw Hill, 2000
- GAMERO, C. (2005). "Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral, Consejo Económico y Social". Colección Estudios (EST 171), Madrid. España.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J., Y DONELLY, J. (2006). "Organizaciones" (8va edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- GÓMEZ, Y. (2018), realizó una investigación titulada: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: CONTRALORÍA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO ACOSTA, ESTADO MONAGAS". Para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General., en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.
- GONZÁLEZ. M Y OLIVARES, S. (2001). Comportamiento Organizacional. Primera edición. Editorial continental, S.A.
- GRIFFIN Y MOORHEAD, (2010). Comportamiento Organizacional, Gestión de Personas y Organizaciones. CengageLearning.
- HIDALGO, Y. (2016), realizó una investigación titulada: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL GRUPO CLÍNICO ORIENTAL VIRGEN DEL VALLE, EN EL MUNICIPIO MATORIN DEL ESTADO MONAGAS", para ascender a la categoría de Profesor Titular de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas.

HEREDIA, L. (2019), realizó una investigación titulada: "CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN DE CATASTRO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO MATURÍN, ESTADO MONAGAS", para ascender a la categoría de Profesor Asociado de la Universidad de Oriente del Núcleo Monagas.

HURTADO, J. (2005), Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela. Editorial SIPAL

Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012) en el Capítulo V sobre Condiciones Dignas de Trabajo

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005).

MARTÍNEZ, E Y PANIAGUA L. (2010) Tiempo de Estrategia Implementa tu Visión, México, D.F. Editorial Limusa S.A.

ORBEGOSO, A. (2010). Problemas Teóricos del Clima organizacional un estado de la cuestión. Revista de Psicología.

PARRA, (2013) realizo una investigación titulada "EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN TECNESE, C. A.", para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

PEINADO, L. Y VALLEJO, Y. (2005). "Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre-Universidad De Oriente". Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.

REIG, E. FERNÁNDEZ, J. Y JAULI, I. (2003). "Los recursos humanos". Madrid: Thomson.

ROBBINS, S. (2004) "Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica". Editorial Prentice Hall. Séptima Edición. México.

SOSA, A. (2019) realizo una investigación titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN PRIMARIA SOCIALISTA (UPPS) DESPOSTADORA JUANA RAMIREZ LA AVANZADORA, EN MATURÍN DEL ESTADO MONAGAS”, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

STONER, J. FREEMAN, E. Y GILBERT, D. (1996).Administración (6ta.) México. (Prentice Hall Hispanoamérica).

TILLERO, G. (2016) realizo una investigación titulada “EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (ECSA), MATURÍN ESTADO MONAGAS, AÑO 2016”, para optar al título de Licenciado en Administración, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

ALIZO, M.; GRATEROL, A.; HERNÁNDEZ, R. Y AÑEZ, S. (2007). “Emprendimiento emergente y estrategia gerencial para lograr el éxito en el mercado.” <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2578401.pdf>. Documento en línea 2019

Bustos, P. (2004). “Clima organizacional”.<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Documento en línea 2019.

SANDOVAL (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf> 2019.

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA

ÍTEMS 1 ¿Considera usted que existe una clara y efectiva comunicación la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas?

ÍTEMS 2 ¿Considera usted que enla Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, existen restricciones a la hora de tomar decisiones?

ÍTEMS 3 ¿Considera usted que enla Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, existe un liderazgo acorde a la situaciones imprevistas, que se puedan presentar en la empresa, por la situación país?

ÍTEMS 4 ¿Considera usted que enla Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, las relaciones interpersonales favorecen el clima organizacional?

ÍTEMS 5 ¿Considera usted que el personal dela Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se encuentran satisfechos en el ámbito laboral?

ÍTEMS 6 ¿Considera usted que el personal dela Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, cuenta con seguridad laboral dentro de la institución?

ÍTEMS 7 ¿Considera usted que el personal dela Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente motivado por la institución?

ÍTEMS 8 ¿Considera usted que el personal dela Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, se siente estresado en su jornada laboral?

ÍTEMS 9 ¿Considera usted que enla Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A.

Maturín/Monagas, los niveles de temperatura es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

ÍTEMS 10 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, los niveles de ruido es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

ÍTEMS 11 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, la iluminación es la adecuada para cumplir con su jornada laboral?

ÍTEMS 12 ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas, el espacio físico, es el adecuado para cumplir con su jornada laboral?

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	LINEAMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PDVSA CASO: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE LA DIVISIÓN FURRIAL, PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. MATURÍN/MONAGAS
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Lismarys Karina Seijas	CVLAC	C.I: 21.348.794
Arteaga	e-mail	Liismary24@gmail.com
	CVLAC	C.I:
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Clima Organizacional
Lineamientos.
Líder
Satisfacción Laboral
Situación País.

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Contaduría Pública

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El propósito de la presente investigación es, diseñar lineamientos para optimizar el Clima Organizacional de los empleados de la empresa PDVSA Caso: Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la División Furrial, Petróleos de Venezuela, S.A. Maturín/Monagas. Para este trabajo se realizó una investigación de tipo proyecto factible, con basamento de campo, con un nivel de investigación descriptivo, la población estuvo representada por 105 empleados de la empresa, con una muestra de 83 empleados. La técnica de recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica, la observación directa, entrevistas no estructuradas y la encuesta. Por otro lado, la conclusión más relevante es, que los trabajadores requieren de un líder que los incite a trabajar colaborativamente donde las relaciones personales son lo más importante, un espacio en el cual se pueda construir un espacio de satisfacción laboral y al desarrollo personal propiciando con esto un excelente clima organizacional. El futuro en la Venezuela actual produce mucha tensión y ansiedad, que sumado al exceso de trabajo derivan en situaciones de conflicto en la convivencia y correlación con los demás, que muchas veces podría haber sido evitadas si se logra controlarlas. Dando como recomendación, la adopción de los lineamientos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MSc. Zenaida Azacon	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 8967899
	e-mail	zazacon@udo.edu.ve
Dra. Ysafari Hidalgo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 12967961
	e-mail	ysafariha@yahoo.com
MSc. Argelis Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 14422354
	e-mail	asalzar@udo.edu.ve

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2020	03	06

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Lismarys.Seijas.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Contaduría Pública

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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>Martínez</i>
FECHA <u>5/8/09</u> HORA <u>5:30</u>

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Currello

JUAN A. BOLAÑOS CURRELLO
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

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6


De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Br. LISMARYS SEIJAS

Autora



Profa. MSc. ZENaida AZACÓN
C.I: 8.967.899
Asesor Académico