



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

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE MATURÍN – EDO –
MONAGAS 2012**

**Tutor académico:
Prof. Ceres Alcalá**

**Autores:
Rodríguez Buttó Sarelys
C.I. 18.272.919
Rendón Ocampo Alfredo
C.I. 19.446.192**

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis de Grado, presentado como
requisito parcial para optar por el Título de Licenciado en Gerencia
de Recursos Humanos**

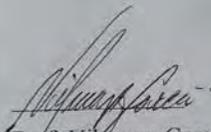
Maturín, Abril de 2013

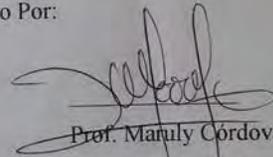


**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS
MATURÍN EDO. MONAGAS**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE MATURÍN – EDO –
MONAGAS 2012
ACTA DE APROBACIÓN**

Aprobado Por:


Prof. Vilmarys García
Jurado principal


Prof. Maruly Córdova
Jurado principal


Prof. Ceres Alcalá
Asesor académico

Maturín, Abril de 2013

DEDICATORIA

A DIOS: Principalmente por haberme permitido llegar hasta este punto, haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MI HERMOSA MADRE: por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A MI ADORADO PADRE: mi daddyto por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

Sarelys Del V. Rodríguez B.

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: principalmente por darme salud, guiarme por el camino y darme fuerzas día a día para que a pesar de los obstáculos pueda luchar por conseguir mis metas.

A MIS PADRES: Alfredo Rendon e Ilse Ocampo por todo el amor incondicional y el apoyo necesario para salir adelante, palabras de aliento nunca faltaron en los momentos difíciles, por ellos estoy donde estoy, mi más grande motivación.

A MIS HERMANAS: Andreina Rendon y Valentina Rendon que siempre están ahí apoyándome en todo igual como yo a ellas, y espero que les sirva de ejemplo para que también puedan lograr sus metas más adelante.

A MI ABUELA: Carmen de Figueroa Ocampo, por su apoyo incondicional y siempre estar pendientes de mi.

A MIS PRIMOS: por todo su apoyo y para que tengan la certeza de que todas las metas se pueden cumplir, nada es imposible, solo tenemos que poner de nuestra parte.

AGRADECIMIENTO

A la profesora Ceres Alcalá, Asesora de esta investigación, muchas gracias por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma.

Un agradecimiento muy especial para mi familia y amigos en especial al Ing. Jesús Palacios, por el gran aporte durante la realización de mi trabajo, por sus sugerencias, paciencia y apoyo incondicional.

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización de la presente investigación.

A todos ellos, muchas gracias.

Sarelys Del V. Rodríguez B.

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODO PODEROSO principalmente por darme salud, guiarme por el camino y darme fuerzas día a día para que a pesar de los obstáculos pueda luchar por conseguir mis metas.

A MIS PADRES por haberme motivado a salir adelante a pesar de todos nuestros problemas gracias por esas palabras de alientos los AMO

A MIS HERMANAS por que a pesar de nuestras peleas, somos muy unidos y los 3 juntos no hay quien nos detenga las Amo

A MIS TIOS por su apoyo y esas palabras de fuerzas cuando mas las necesite
GRACIAS

A MIS PRIMOS por la inspiracion de que todo se puede lograr con constacia y disciplina

A mi tutora académica la Profa Cerez Alcalá por brindarme su apoyo y colaboración en todo momento para la elaboración de este trabajo.

Alfredo J. Rendón O.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.3 BASES TEÓRICAS	17
2.3.1 Definición de Clima Organizacional	17
2.3.2 Importancia del Clima Organizacional.....	18
2.3.3 Características del Clima Organizacional.....	19
2.3.4 Clima de la Organización	23
2.3.5 Funciones del Clima Organizacional.....	24
2.3.6 Definición de Clima Organizacional	29
2.3.7 Factores para el Estudio del Clima Organizacional.....	30
2.3.7.1 Factores Físico-Ambientales	30
2.3.7.2 Factores Organizacionales	33
2.3.7.3 Factores Sociales	37
2.3.7.4 Factores Psicológicos.....	44
2.3.8 Gestión de los Recursos Humanos	48
2.4 BASES LEGALES.....	49
2.5 TÉRMINOS BÁSICOS.....	53
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	55
2.6.1 Ubicación Geográfica de la Empresa	55
2.6.2 Reseña Histórica de la Empresa	55
2.6.3 Misión.....	57
2.6.4 Visión	57

2.6.5 Descripción de la Empresa	57
2.6.6 Objetivos.....	57
2.6.7 Funciones.....	58
2.6.7 Estructura Organizativa	60
2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	63
CAPÍTULO III.....	64
MARCO METODOLÓGICO	64
3.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.2.1 Población	65
3.2.2 Muestra	65
3.2.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
3.2.4 Revisión Bibliográfica.....	66
3.2.5 Observación Simple No Participante.....	66
3.2.6 Entrevista	67
CAPÍTULO IV	69
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
CAPITULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	116
HOJAS DE METADATOS	128

ÍNDICE DE CUADROS

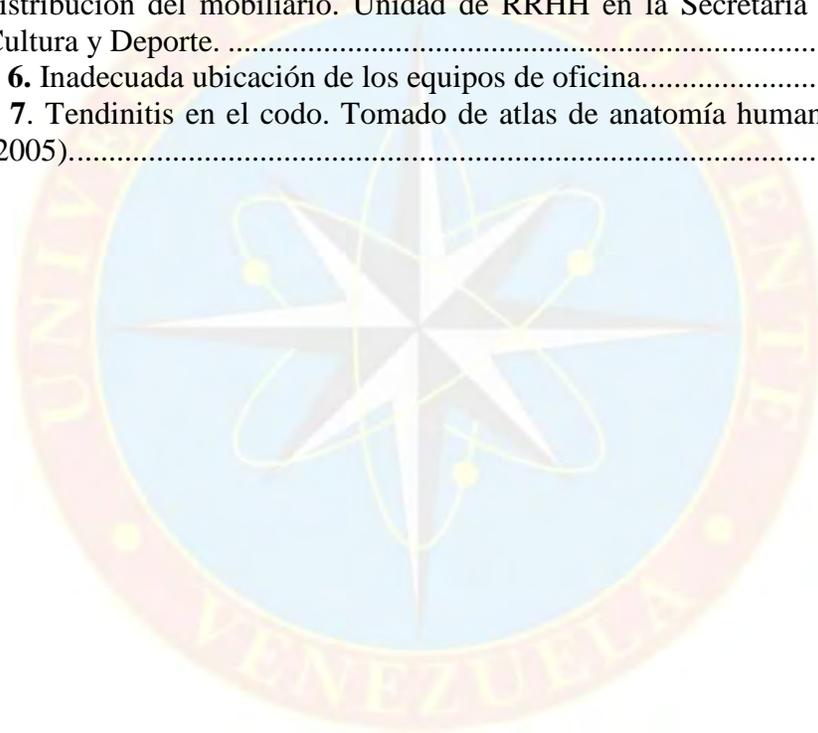
CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. MATURÍN EDO. MONAGAS.	69
CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. MATURÍN EDO. MONAGAS.	70
CUADRO N° 3 Distribución absoluta y porcentual con relación a la profesión de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.	72
CUADRO N° 4 Distribución absoluta y porcentual respecto al cargo que desempeñan los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Cultura y Deporte. Maturín, Edo. Monagas.....	73
CUADRO N° 5 Distribución absoluta y porcentual en cuanto al tiempo de servicio de los trabajadores en la Secretaría de Educación Cultura y Deporte. Maturín, Edo. Monagas.....	75
CUADRO N° 6 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a iluminación en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	77
CUADRO N° 7 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a temperatura en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	78
CUADRO N° 8 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a ruido en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	80
CUADRO N° 9 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a condiciones ergonómicas del mobiliario y su ubicación en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	82
CUADRO N° 10 Distribución absoluta y porcentual respecto a si existe algún elemento físico específico en la unidad que amerite alguna modificación para mejorar las condiciones ambientales en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	84
CUADRO N° 11 Distribución absoluta y porcentual con relación a si es efectiva la comunicación con el supervisor inmediato en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	85

CUADRO N° 12 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el supervisor inmediato toma en cuenta ideas u opiniones del personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	86
CUADRO N° 13 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el liderazgo existente es con una visión de desarrollo a futuro en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	87
CUADRO N° 14 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el liderazgo es autoritario en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	88
CUADRO N° 15 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el líder del departamento crea armonía y empatía en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	89
CUADRO N° 16 Distribución absoluta y porcentual con relación a si se realiza la comunicación de una autoridad superior a otra de menor nivel en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	90
CUADRO N° 17 Distribución absoluta y porcentual con relación a si se realiza la comunicación desde un menor nivel hacia uno de autoridad superior. Aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	91
CUADRO N° 18 Distribución absoluta y porcentual respecto a si los objetivos de la institución van orientados y conducidos por un líder en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	92
CUADRO N° 19 Distribución absoluta y porcentual respecto a cómo consideran las relaciones interpersonales en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	93
CUADRO N° 20 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	94
CUADRO N° 21 Distribución absoluta y porcentual con relación a si existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	95
CUADRO N° 22 Distribución absoluta y porcentual respecto a si ha recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación) durante el tiempo que ha estado laborando en la empresa y en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	96

CUADRO N° 23 Aspectos fundamentales y de mayor relevancia que conforman el Clima Organizacional. Los empleados han calificado en escala del 1 al 5 los siguientes elementos:	97
CUADRO N° 24 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal recibió un proceso formal de inducción en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	100
CUADRO N° 25 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas conoce la misión, visión y objetivos de la empresa.....	101
CUADRO N° 26 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal se siente identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo.....	102
CUADRO N° 27 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal conoce la estructura organizacional de la empresa y las funciones de su cargo en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	103
CUADRO N° 28 Distribución absoluta y porcentual respecto a si la institución proporciona todos los recursos ofimáticos necesarios para el normal ejercicio de las actividades en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas	104
CUADRO N° 29 Distribución absoluta y porcentual con relación a si los equipos (computadoras, impresoras, fotocopadoras entre otros) permiten desarrollar las actividades eficazmente al personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de propuesta, esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves.	23
Figura 2. Fuente: Tipos de Ruidos presentes en el lugar de trabajo.	32
Figura 3. Esquema Proceso de Comunicación Fuente: (Saavedra, 1998, pág. 79)....	37
Figura 4. Iluminación inapropiada y temperatura inadecuada. Unidad de RRHH en la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte.....	117
Figura 5. Ambiente poco confortable, espacio de trabajo insuficiente, mal distribución del mobiliario. Unidad de RRHH en la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte.	117
Figura 6. Inadecuada ubicación de los equipos de oficina.....	118
Figura 7. Tendinitis en el codo. Tomado de atlas de anatomía humana, V. Muedra. (2005).....	118





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

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
MATURÍN – EDO – MONAGAS 2012**

Tutor académico: Prof. Ceres Alcalá

**Autores:
Rodríguez Sarelys
Rendón Alfredo
Fecha: Febrero 2013**

RESUMEN

El objetivo de esta investigación, consistió en analizar el Clima Organizacional caso Unidad de Recursos Humanos Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Maturín Estado Monagas. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, determinando los factores físicos - ambientales, sociales, psicológicos, organizacionales. Para realizar este estudio se efectuó una Investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población de ocho (8) trabajadores; se aplicó una entrevista para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en cuadros simples de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados permitieron concluir que: Se determinó que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera regular, además de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda a la institución que también es necesario cuidar y mantener la comunicación entre compañeros de trabajo y suministrar toda la información necesaria de la empresa a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los empleados se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. En la actualidad las organizaciones vienen a ser una fusión entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente formando el Clima donde se desarrollan todas las actividades.

El Clima Organizacional es de vital importancia para toda institución, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

El Clima como tal refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una empresa ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales, los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación entre los empleados que conforman la misma, es por ello, que se recomienda que las empresas brinden un ambiente propicio, para lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento del potencial de su personal.

La eficiencia dependerá de la forma de cómo se oriente al personal y la manera como este se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello, es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho, porque así le permitirá obtener un desenvolvimiento adecuado en su puesto de trabajo y de esta manera los resultados de su desempeño irán en función de la eficiencia en la organización.

El Clima Organizacional representa la manera como el individuo percibe la organización para la cual trabaja, es por esto, que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador. De igual manera refleja los elementos que frecuentemente se presentan dentro de las empresas y donde suele ocurrir bajas de productividad, conflicto entre los empleados, falta de motivación por no haber un adecuado Clima Organizacional. Por lo tanto, se debe tener presente el cuidado interno de las organizaciones, pero sin descuidar el ambiente externo, pues dependerá de la percepción de sus elementos para lograr un óptimo beneficio.

El Clima Organizacional donde se desenvuelven las empresas es de vital importancia para ser eficiente y competitivo, pues mientras existan buenas condiciones laborales el recurso humano se sentirá satisfecho para realizar el trabajo, tendrá excelentes relaciones con sus compañeros, habrá calidad en los productos y servicios lo que a su vez se traduce en efectividad organizacional.

Es por ello, que resulta importante conocer las condiciones presentes en el sitio de trabajo, por cuanto facilita la planificación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento de los empleados, innovar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa personal para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente.

Lo que se busca con este trabajo de investigación es realizar un análisis del Clima Organizacional en el caso concreto de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte, Maturín Estado Monagas específicamente en la Unidad de Recursos Humanos que permita determinar el tipo de ambiente que predomina en esta Unidad lo cual permitirá identificar los factores presentes en el mismo y que podrían estar afectando el rendimiento de estos trabajadores.

Este trabajo de investigación Este trabajo está organizado en cinco capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Está presente el planteamiento del problema, sus objetivos, justificación de la investigación, y delimitación del problema.

Capítulo II: Contiene el marco teórico, que engloba los antecedentes de investigación y del problema, las bases legales y teóricas del Clima Organizacional, sus principales factores de estudio e identificación de la institución.

Capítulo III: Está constituido por el marco metodológico, integrado por el tipo o nivel de investigación, diseño de investigación, población o universo de estudio, muestras y técnicas e instrumentos de recolección de información.

Capítulo IV: Comprende la representación y el análisis de los resultados utilizando un instrumento con preguntas de respuestas múltiple, representados a través de cuadros estadísticos en cifras absolutas y porcentuales.

Capítulo V: está integrado por las conclusiones y recomendaciones de la investigación, bibliografía y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día dentro de las pequeñas y grandes organizaciones el Clima Organizacional se ha convertido en un tema de gran importancia y significado; el estudio de esta temática tuvo sus inicios mediante la aparición de la revolución industrial en el siglo XVIII; proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala, fue entonces cuando el factor humano se convirtió en el elemento fundamental de la organización; no obstante durante esta transición, surgían necesidades personales y organizacionales de mejoramiento continuo donde se dejaba a un lado la primacía por la producción y se empezaba a valorar a la persona que trabajaba detrás de las máquinas. Desde entonces el factor humano se ha convertido en el elemento clave y de gran importancia dentro de la industria debido a la necesidad del control humano para garantizar el correcto funcionamiento de las maquinarias; así como también surgió la necesidad de resguardar el bienestar físico, mental y social además, constituir un medio ambiente laboral adecuado, calidad de vida en el trabajo de manera que permita encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

Es por ello que en el año 1.979 se hizo pública la norma internacional ISO 9001 (Organización Internacional para la Estandarización), esta Norma se convirtió en la base del Sistema de Gestión de la Calidad debido a que radica en todos los principios de administración de calidad con los cuales una organización debe contar para obtener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus

productos o servicios. Es importante destacar que esta Norma contiene ocho capítulos, los primeros tres son de carácter introductorio, es decir, hacen referencia a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc. y los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad; Es en el capítulo 6 donde se expresa la Gestión de los Recursos, y hace hincapié sobre tres requisitos, los cuales están conformados por: RRHH, Infraestructura y Ambiente de trabajo. A través de los estudios realizados para la implementación de esta Norma se buscó resaltar la importancia del Recurso Humano y el papel que juega dentro de una organización, por esta razón muchos países orientados hacia el resguardo y concientización por el bienestar del trabajador dentro de una empresa decidieron implementar normas diseñadas por organismos que se dedicaron a estudiar el comportamiento del empleado dentro de la empresa y como el desarrollo de la misma influye en el ambiente donde son realizadas las tareas.

En Venezuela actualmente existen leyes e Instituciones que se encargan del cumplimiento legal en materia de promoción, prevención, atención a la salud y seguridad laboral con el fin de mantener al trabajador en óptimas condiciones de trabajo como lo son el INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral) y la LOPCYMAT (ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo). Es importante destacar, que si un empleado se siente seguro y cómodo en el lugar donde diariamente ejecuta sus actividades, si predomina la existencia de un excelente contexto físico y social, esto va a representar un elemento fundamental para el buen desempeño y aumento de la productividad. Y es que, el ambiente físico donde una persona realiza su trabajo, la relación existente entre sus compañeros y esa percepción positiva o negativa que experimenta cada miembro de la organización va conformando lo que se denomina Clima Organizacional.

En el ámbito meteorológico, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica. De igual manera, el Clima Organizacional se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, pero que son relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones dentro de la empresa. El Clima Organizacional, es un tema muy importante hoy en día, debido a que inquieta a todas las organizaciones existentes, sean empresas privadas, públicas, organizaciones del tercer sector u organismos de gobierno, según Gonçalves, (2008) con él “Se busca un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano” (pag. 113). El mismo autor señala:

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento, de modo que, una persona para trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.” (Pag. 225)

Se entiende que, el Clima Organizacional es la percepción que tienen quienes trabajan en una organización de su propio ambiente laboral, las variables que integran este clima son un conjunto de propiedades medibles; esa información valiosa que está disponible para mejorar las condiciones de trabajo y a la larga la eficacia de la organización.

A través de la aplicación de entrevistas informales y observación directa con el personal que labora en la Secretaría de Educación Cultura y Deporte, Maturín Estado Monagas específicamente, en la unidad de Recursos Humanos, se ha evidenciado que están presentes diversos factores que repercuten de manera negativa en la ejecución de las actividades diarias del personal que labora dentro de la unidad, entre estos pueden mencionarse:

- Falta de iluminación en áreas donde es requerida con intensidad.
- Temperatura inadecuada debido a que no existe un sistema de refrigeración apropiado.
- Dificultad de concentración por causa del ruido existente en otros departamentos y/o pasillos.
- Mobiliario mal ubicado y en condiciones disergonómicas.
- Falta de control y seguimiento a los recursos tecnológicos existentes.
- Predominan relaciones personales positivas pero sin intenciones de colaboración.

Según Ramírez, E. 1998. Las fallas en el proceso de comunicación y desarrollo de actividades organizacionales generan una cantidad considerable de consecuencias, las cuales afectan directamente la calidad final del servicio. Entre estas se pueden mencionar:

- Fatiga, acompañada de esfuerzo visual y estrés laboral.
- Desmayos y calambres musculares.
- Limitación de la eficacia en el puesto de trabajo.
- Rotación y aislamiento de personal.
- Retraso en la realización de actividades.
- Irrespeto y desestímulo de las competencias.

Debido a esta serie de consideraciones y consecuencias surgió la necesidad pertinente de realizar un Análisis del Clima Organizacional en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Maturín Estado Monagas,

durante el año 2012-2013, con la finalidad de hacer las respectivas recomendaciones que sirvan de apoyo a la institución, sugiriendo los correctivos necesarios para así mejorar el desarrollo organizacional de tal manera que maximicen los estándares de productividad y calidad de servicios.

De lo antes planteado se generan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los aspectos socio-demográficos que identifican al personal de la Unidad de RRHH?
- ¿Existe, en general, un buen clima físico-ambiental y psico-social en el lugar de trabajo?
- ¿De qué manera influyen los factores organizacionales en el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Analizar el Clima Organizacional en la Unidad De Recursos Humanos De La Secretaria De Educación, Cultura y Deporte Maturín Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características socio-demográficas de los miembros que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de La Secretaria de Educación, Cultura y Deporte.
- Describir las condiciones físico- ambientales que caracterizan la Unidad de RRHH.

- Analizar los elementos psico – sociales en la unidad de Recursos Humanos.
- Identificar los factores organizacionales en el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del siguiente trabajo está Centrado en el Análisis del Clima Organizacional, el cual se realizó en la Unidad de Recursos Humanos de La Secretaria de Educación, Cultura y Deporte, Final Av. Juncal, Diagonal Parque Doña Menca De Leoni. Maturín Estado Monagas. (2010-2011)

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del Clima Organizacional. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

La presente investigación se considera de gran importancia debido a que comprende un tema de significativo valor para la organización como lo es el Clima Organizacional, es de vital importancia señalar que éste, representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto como seres humanos se siente la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

La investigación surgió de la necesidad de analizar la problemática existente en la Unidad de RRHH de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte, el cual se considera el motor impulsor de los proyectos administrativos de cualquier empresa. En este sentido la importancia de la investigación radica en las siguientes razones:

- Permitirá identificar las condiciones ambientales actuales en las cuales labora el personal de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.
- Analizar el Clima Organizacional en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, con el fin de brindarles información adecuada y necesaria que le sirva como guía para el mejoramiento de su ambiente.
- Brindar información acerca de los aspectos físicos y sociales existentes en un Clima Organizacional, presentes en el trabajo que podrían ayudar y proporcionar una explicación que tiene importancia para que las empresas puedan contar con un mecanismo de asesoramiento a las mismas así como también a aquellas personas que deseen conocer al respecto.
- Será útil para investigaciones futuras dentro del ámbito del Clima Organizacional.

Además de ser el requisito más importante para optar por el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos y el Clima Organizacional ha estado presente a lo largo de la historia. El interés por estudiar el ambiente de trabajo tiene sus inicios en el siglo XIX, cuando los propulsores de la administración científica hicieron consideraciones para crear un ambiente apropiado de trabajo; es en ese entonces cuando surge la tendencia por determinar la influencia que tienen las condiciones de trabajo en la realización de las labores de los trabajadores.

En el siglo XVIII, luego de que surge la Revolución Industrial, se da inicio al estudio para el mejoramiento potencial de los trabajadores mediante diseños apropiados del clima organizacional.

Robert Owen (1800), fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Diseñó los aspectos de limpieza y mejoró las condiciones de trabajo, de igual forma Andrew Ure (1835), aportó cambios en el ambiente organizacional. Ellos resaltaron las condiciones humanas de los trabajadores con el fin de establecer la importancia que tienen dentro de una organización.

Seguidamente Frederick Taylor, que con sus investigaciones despertó el interés por las personas en el trabajo e introdujo cambios que lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores. Taylor señala que así como

existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas.

George Elton Mayo, nació el 26 de septiembre de 1880, en Adelaida Australia y falleció el 7 de diciembre de 1949; psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su objetivo principal era entender de qué manera afecta a nivel psicológico las condiciones del medio ambiente de trabajo la eficacia que podía tener un trabajador en el desempeño de sus actividades. Demostró que sin la colaboración de compañeros de trabajo y superiores, falta de pertenencia de los empleados por la organización, sería casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Elton Mayo decía que el hombre no era una máquina por el contrario, se le debía de dar algún tipo de incentivos para que este rindiera en su sitio de trabajo.

Entre los años de 1.911 y 1.923 se realizaron distintas aportaciones que abarcaban la temática que ponía de manifiesto al aspecto humano del trabajo; se constituyó National Personnel Association, dedicada exclusivamente a la consideración del factor humano.

Por otro lado, dos autores muy conocidos de la década de 1.930, Elton Mayo y Roethlisberger, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, al estudiarla llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social y es imprescindible mantener un buen Clima Organizacional.

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo para los años de 1.940 y 1.950 en numerosas instituciones, donde se realizaron estudios especialmente relacionados con el liderazgo y la motivación, y estudios sobre dinámicas de grupos entre otros.

Años más tarde continúa la inquietud por el estudio del Clima Organizacional y el impacto que éste ocasiona sobre las organizaciones. Estos estudios se hacen cada vez más evidentes lo cual refleja que efectivamente el ambiente de trabajo es primordial para que el empleado pueda desempeñarse de la manera más óptima.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizadas las averiguaciones pertinentes a la problemática planteada en la Unidad De Recursos Humanos de la Secretaria De Educación Cultura Y Deporte, Maturín Estado Mongas, se comprobó que no se habían realizado investigaciones similares en secretaria, pero si se encontraron antecedentes relacionados con este proyecto. Sin embargo se lograron ubicar varias investigaciones que guardan relación con este.

En Agosto de 2.005 Sarmiento L. Gleysil A. realizó una investigación que tuvo como título: *Análisis De la influencia del Clima Organizacional En la Comunicación del Personal que Labora en el Departamento De Servicios Generales Del Hospital Universitario Dr. Luis Razetti*. El cual concluyó:

- El Clima Organizacional mide cual es la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de esta.
- Permite conocer las características de la organización, estrategias claves en el establecimiento de las relaciones laborales armoniosas y permanentes o mecanismos de retroalimentación eficaz que permite orientar, evaluar y coordinar acciones.
- Los resultados obtenidos en esta investigación fueron: Comunicación oportuna, conocimientos de la misión y visión de la empresa; pero desconocimiento de

planes y beneficios, adecuado desempeño de roles, insatisfacción del trabajador en base al reconocimiento de la gerencia por el esfuerzo realizado.

Como recomendación se planteó un aumento de la remuneración, reconocimientos y reuniones afectivas de acercamiento con la participación del trabajador y de sus familiares.

En Agosto de 2.004, T.S.U. Azcarate Carrero Andreina presentó un trabajo de investigación titulado: *Análisis de las Relaciones Interpersonales presentes en la Empresa Seguros Horizontes, C.A, Sucursal Puerto la Cruz*. Concluyó:

- Los factores representativos del Clima Organizacional en la empresa indican que no existía un modelo estructurado de evaluación de rendimiento de todos los niveles, lo que hace que el desempeño de labores sea para el personal una ejecución insegura.
- Después de realizar su observación y aplicar el instrumento respectivo obtuvo como resultado que en esta institución existe un inadecuado ambiente organizacional.

Se recomendó: mejorar las relaciones interpersonales, que se dicten cursos informativos sobre lo que pasa en la organización para que los empleados se sientan parte de esta, cursos de liderazgo, toma de decisiones y de los tipos de comunicación existentes a los supervisores.

T.S.U. Vallenilla Hernández Geisis (Agosto 2003). *Evaluación del Clima Organizacional en la Empresa Terminal Intermodal de Oriente, C.A. "TERMIORIENTE" Guanta Estado - Anzoátegui*. en su investigación estudió el

ambiente organizacional y la importancia que tiene este en las empresas, describió los factores físicos, psicológicos y sociales; hizo una observación directa no participante y un cuestionario de ocho preguntas, luego que se obtuvieron los resultados se llegó a la siguiente conclusión:

- Los factores físicos son adecuados aun cuando existen ciertas fallas en su componente, la mayoría de sus trabajadores están altamente motivados y las relaciones laborales son armoniosas.

Se recomendó mantener y fortalecer los procesos internos, así como la comunicación y promoción de un liderazgo situacional que conlleve a lograr los objetivos.

Figuroa y L. (2008). *Estudio del Estrés Ocupacional del Personal que labora en la Empresa PALMONAGAS, C.A. Monagas ocasionado por un mal Clima organizacional. U.D.O.* Su objetivo principal fue: Detectar las fuentes de estrés organizacional percibido por el personal en estudio. Su resultado fue “estrés moderado” para el personal que labora en esta conocida empresa. Concluyó:

- El presente trabajo radica en que como no existe forma humana de evitar todas las situaciones estresantes ni resulta conveniente, es recomendable disponer periódica y regularmente, de dosis de paz y tranquilidad con el fin de conservar el equilibrio físico y mental.

Fuentes y P. (2007), *Diagnóstico del Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Empresa RESCARVEN, C.A. Maturín.* En su estudio estableció una serie de pasos basados en el diagnóstico del clima en las oficinas del área. En dicha investigación analizó las variables motivación y reconocimiento, comunicación

e información, sentido de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, adiestramiento y desarrollo e identificación y compromiso. Los resultados obtenidos para el momento de aplicar esta investigación concluyeron que:

- Existe una alta satisfacción laboral, compromiso, servicios al cliente, identificación, optimismo, respeto y orgullo de pertinencia.
- Muy baja satisfacción en cuanto a la comunicación, calidad de servicios y con los procesos.
- Las acciones como resultado de este estudio se concretaron en realizar reuniones para fortalecer la comunicación, intensificar el uso en los medios de comunicación, rotación de personal, mejorar las prácticas de reconocimiento y realizar intercambios deportivos, revisar objetivos, planificar reuniones de enlace entre los trabajadores y la gerencia, fortalecer la gestión y la retroalimentación (Feedback), propiciar la confianza entre los miembros, monitorear actuación de equipos e identificar fortalezas y debilidades, revisar relación de puestos y trabajos/competencias, realizar sinergia interna y confrontarlas con la calidad del servicio.

Estas investigaciones han servido para sustentar los trabajos posteriores, puesto que poseen material informativo que fueron recopilados por sus autores, en el caso concreto de la Universidad De Oriente núcleo de Monagas, existen pocos trabajos que hayan tocado el tema, por lo que éste constituye un significativo avance en la materia dentro de las líneas de investigación de esta institución. Es importante resaltar la relación de los temas, ya que el trabajo de grado y la investigación a realizar buscaron descubrir aspectos negativos que permitan medir el rechazo o satisfacción del personal con el fin de proporcionar bienestar al entorno laboral en la Unidad de

Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, cultura y deporte, Maturín Estado Monagas.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Definición de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es el medio interno, las percepciones de los trabajadores respecto a la estructura, gestión y procesos que ocurren en lugar de trabajo, además es la atmósfera psicológica particular de la organización. Este clima es percibido distintamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.

Desde que este tema despertara interés por los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional y aun cuando tiene connotaciones diferentes, todos se basan en las mismas ideas de que éste es un factor determinante en la productividad personal y que influye directamente en esa actitud de cooperación que se vive en el ambiente de trabajo, si bien, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella.

Hampton (1982), explica que: “el clima organizacional se refiere a las percepciones subjetivas sostenidas por los individuos sobre realidades objetivas de la organización tales como: estructura, estándares, liderazgo y reglas” (Pág. 140).

Gibson (1992), lo conceptualiza como: “el grupo de características que describen una organización y que, a) la distinguen de otras organizaciones; b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) influye en la conducta de las personas en la organización” (Pág. 528).

Chiavenato (1993), expresa: “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influye en su comportamiento” (Pág. 63).

Gonçalves (1997), señala: “el clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros, estas características pueden ser externas o internas” (Pág. 2).

De todos estos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, se puede establecer que es el que utiliza como elemento fundamental las apreciaciones o grado de satisfacción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

2.3.2 Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es parte esencial en el desarrollo de cualquier empresa, es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual; la especial importancia de estudiarlo reside en que el comportamiento de los trabajadores no es una resultante de la organización existente, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacción y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

En toda organización es fundamental el estudio del Clima Organizacional que permita tener la perspectiva de lo que se quiere como un entorno laboral equilibrado, armonioso y aceptar a este como elemento esencial para obtener un ambiente óptimo, a partir del principio de que el mundo psicológico del individuo en su lugar de trabajo

significa para él una fuente importante que afecta su conducta, reacciones y sentimientos.

Brunet (2009), expresa lo siguiente:

“Es una forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del ambiente. Así se vuelven importantes para su administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuya al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Según el desarrollo de su organización prever los problemas que puedan surgir.” (pag. 115)

Por lo antes citado se establece que el Clima Organizacional es de gran importancia ya que es, el medio que proporciona información acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo cambios de actitud y conducta de los miembros, así como también en la estructura organizacional.

2.3.3 Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del Clima Organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente su diagnóstico.

El Clima Organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de Clima Organizacional con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal Clima Organizacional. O que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde a la percepción 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.

- **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.

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

- **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.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

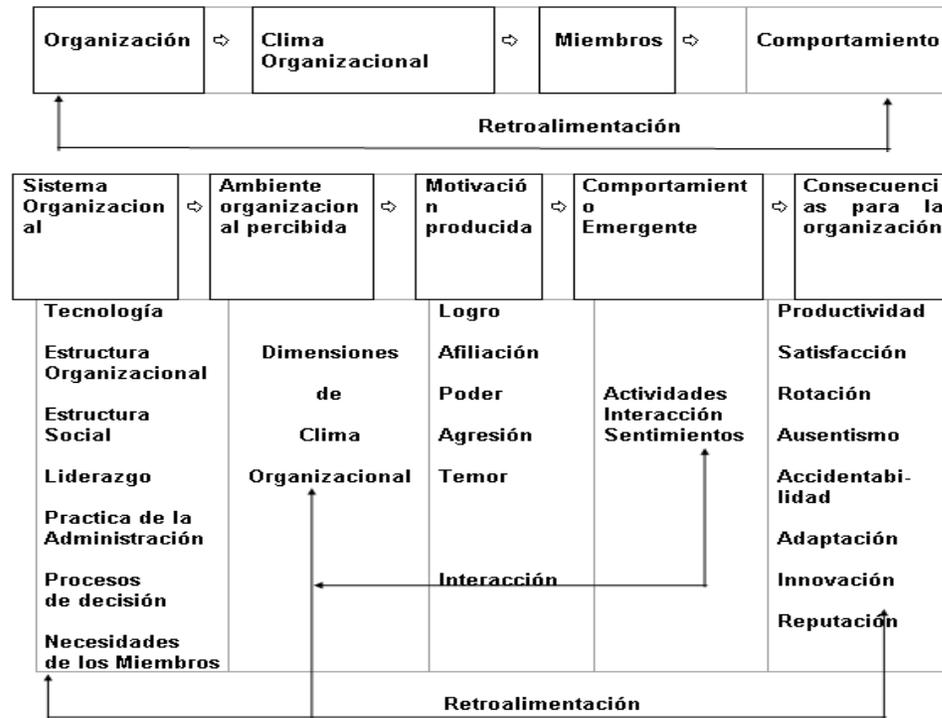


Figura 1. Representación de propuesta, esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves.

En el esquema anterior se muestra que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.3.4 Clima de la Organización

Las actividades y las normas de personal tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. El clima de la organización es el ambiente favorable o desfavorable para las personas de una empresa. Algunas organizaciones

viven mediante la aplicación de las reglas y son burocráticas. Otras empresas son amistosas y flexibles. Ciertas compañías hacen hincapié en el trabajo y otras en el trabajo en equipo. La diferencia entre trabajo y trabajo en equipo puede parecer pequeña, pero es muy significativa en el clima de una organización.

2.3.5 Funciones del Clima Organizacional

La función del Clima Organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El Clima Organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral. A continuación, se muestran más funciones del clima organizacional y una breve descripción de cada una de ellas.

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en	Se refiere al comportamiento administrativo

la producción	caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe

	equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Funciones del Clima Organizacional. Fuente : Brunet (2009).

De acuerdo con lo que establece Brunet 2009. Expresa que dentro de las funciones del Clima Organizacional se encuentra una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización, y que b) pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o de sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad.

2.3.6 Definición de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente 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 entre otros).

Gibson (1996), plantea que “El clima organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (pág. 40)

Lo anteriormente señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral. En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

El medio ambiente laboral posee una diversidad de características, donde éstas pueden variar de acuerdo a la empresa, diferenciando una de otra, no obstante, tienen la similitud de afectar el desempeño del personal, conllevando a situaciones positivas o negativas considerando las condiciones en las cuales se desenvuelve. De manera que es necesario que el nivel gerencial procure realizar una evaluación del ambiente laboral, porque al hacerlo determina el grado de insatisfacción que pueda generar el desarrollo no adecuado de las conductas de los trabajadores; por lo tanto aplicando la investigación se propicia un cambio que indique cuales son los elementos que deben intervenir, a fin de prever futuros conflictos.

2.3.7 Factores para el Estudio del Clima Organizacional

Brunet (1.998), indica que: la conducta humana es función de las personas implicadas y del entorno. En efecto todo individuo en el trabajo está provisto de actitudes, aspectos físicos y psicológicos, que al ponerse en contacto con el entorno físico y social llegan a determinar su comportamiento. Es por ello que éste va a depender de la situación que se presente en el momento. (Pag. 65). A continuación se mencionan cada uno de los factores para el estudio del Clima Organizacional:

2.3.7.1 Factores Físico-Ambientales

Temperatura

Es uno de los factores vitales del ambiente físico laboral, por ser una condición atmosférica que incide en la productividad de las personas. Ramírez (1998), indica:

“La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los individuos, consideran al calor y sus efectos como una condición importante. El exceso de calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal”. (pág. 156)

La temperatura puede afectar el desempeño de los trabajadores, si ésta no es adecuada perjudica las actividades que ellos realizan, por lo tanto es necesario que la atmósfera del área corresponda a las que el cuerpo humano requiere para permitir la ejecución de las labores, de modo de ofrecerle al trabajador no solo comodidad y salud.

Iluminación

La iluminación permite la percepción visual del entorno, por ende, ha de ser adecuada en cantidad y calidad, uniforme, no tiene que producir contrastes violentos, ni sombras y debe evitarse los deslumbramientos. Chiavenato (2000), expresa lo siguiente:

“Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones:

- a) Ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- b) Ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz”. (pág. 426).

La iluminación en el lugar de trabajo es un elemento primordial del cual no se puede prescindir, debido a que puede fatigar la vista de los empleados. Una eficiente iluminación mejora la productividad y da satisfacción a los empleados en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta.

Ruido

Es una forma de energía que se encuentra contenida en el aire, son vibraciones invisibles que penetran en los oídos. Se pueden nombrar algunas características del ruido como son: la intensidad, frecuencia y duración, estos elementos son de importancia para evaluar los factores del ruido en el oído humano. “La exposición prolongada de niveles prolongados de ruido produce la pérdida de la audición equivalente al tiempo de exposición. Para algunos autores los ruidos entre 25 y 95 decibeles pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición”. (Chiavenato, 2000, pág. 427). Por

ello, es necesario ofrecer al trabajador equipos adecuados que lo protejan, de igual manera, se debe establecer intervalos de tiempo de reposo para evitar trastornos en caso de que los niveles de ruido sean muy altos. Para que el Clima de una Organización sea el adecuado es imprescindible que se cumplan todos y cada uno de los componentes de estos factores debido a que se puede decir que estos son los sistemas, si falla uno afecta al resto; por ello se hace necesario que los supervisores cuiden para que todos ellos se lleven a cabo para el beneficio y desarrollo de la Institución, ya que de acuerdo a cómo se sienten los trabajadores se van a esforzar por rendir mejor en sus funciones lo cual es de mucho beneficio para la organización. Por tanto ninguno de estos elementos se debe descuidar, todos son importantes para el funcionamiento adecuado de la Organización. A continuación se muestra un comparativo de los niveles de ruido por decibel.

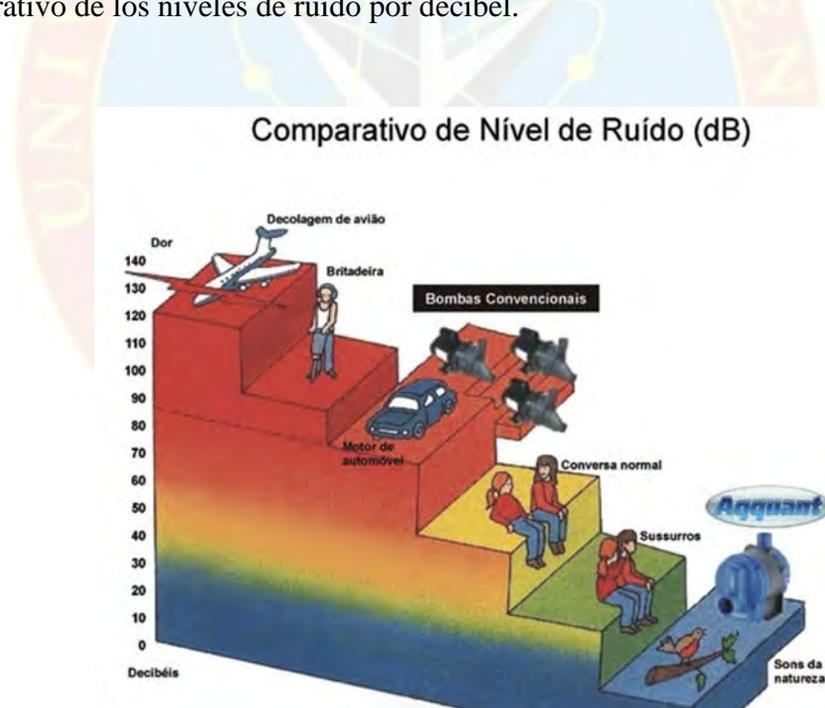


Figura 2. Fuente: Tipos de Ruidos presentes en el lugar de trabajo.

Ergonomía

Es una ciencia que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al entorno artificial construido por el hombre relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste.

En todas las aplicaciones su objetivo es común: se trata de adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar de los trabajadores. “En relación a esta parte, Amaya (2010) manifiesta que el plano de trabajo se refiere a la altura de la superficie en la cual el trabajador manipula los diferentes elementos de trabajo” (p.9). Comentando lo citado, el plano de trabajo está directamente relacionado con las actividades que debe desarrollar el trabajador en su lugar de trabajo.

2.3.7.2 Factores Organizacionales

Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa. Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica, define la misión tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Estructura

Cuando se habla de organizaciones no se puede dejar de mencionar la estructura, ésta son los patrones de interacción y coordinación de tecnología, recursos humanos de una organización, siendo necesario el funcionamiento correcto de la estructura para que fluya eficientemente la información.

Gil Ruiz y Ruiz (1997) expresan que la estructura de una organización está formada por una estructura formal y la estructura informal.

- **La estructura formal:** Es la que representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama.

- **La estructura informal:** Es cuando hay asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales. (pág. 10).

Cada una de las estructuras mencionadas, intervienen directa e indirectamente en las actividades del trabajador en la empresa ésta debe evolucionar constantemente en el tiempo y en el espacio para adaptarse a los cambios que ocurren con el transcurrir del tiempo, con ello se logra el desarrollo de la empresa y se obtienen resultados positivos.

Normas

Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apegarse para que la empresa funcione con eficacia y eficiencia. Al respecto Arias (1996), indica:

“Las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”. (pág. 98)

Las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización.

Políticas

Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define las políticas: “Es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro”. (pág. 23)

Las políticas son de vital importancia para crear un ambiente adecuado en una empresa, ya que estas definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando con ello el logro de objetivos, los cuales son esenciales porque ayudan a tomar acciones pertinentes ante cualquier situación.

Una política bien formulada requiere tiempo para ser desarrollada, conviene considerar todas las contingencias al formularla. Las políticas apresuradamente concebidas, por lo general no resultan satisfactorias, es necesario dar prioridad a la formulación de políticas durante el establecimiento de una empresa y en el desarrollo de sus actividades.

Recursos Materiales

Los recursos es otro de los componentes de la organización cuya influencia es determinante en el ambiente de la organización, éstos están compuestos por cantidades de dinero y bienes que posee la empresa.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), expresan: “Las percepciones de riesgos, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización”. (pág. 533)

Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad, representan el punto terminal de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, interacción del personal, dirección y control. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), definen los objetivos como: “Los fines que se pretenden conseguir a través de acciones y funciones”. (pág. 522)

En todas las organizaciones se establecen objetivos, estos permiten que los miembros de la misma guíen sus acciones con el fin de alcanzar la productividad deseada por la empresa.

2.3.7.3 Factores Sociales

Comunicación

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio recíproco de información entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. (pág. 150)

La comunicación es entonces un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación. El proceso comunicativo tiene efectos en el comportamiento del receptor que ocurren como el resultado de la transmisión del mensaje, es por ello que el fenómeno de la comunicación debe producirse de forma eficiente para así evitar problemas de motivación u otras consecuencias no deseables, como la baja productividad organizacional.

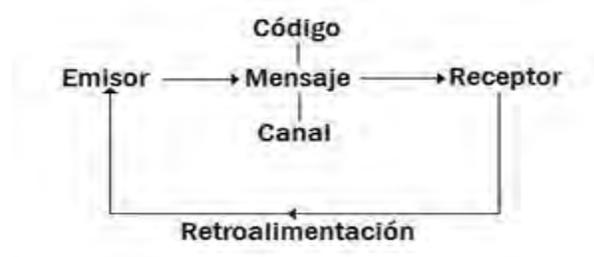


Figura 3. Esquema Proceso de Comunicación Fuente: (Saavedra, 1998, pág. 79)

Es necesario enfatizar que la comunicación queda cerrada con el proceso de retroalimentación o Feedback, mediante el cual el proceso responderá al emisor, de tal forma que el emisor pueda utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes. En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

Comunicación Descendente: Es el flujo de comunicación que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Comunicación Ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones.

Comunicación Horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización.

En las organizaciones se requiere del uso de tipos de comunicación que permiten llevar a cabo la transmisión de información con respecto a las actividades que se realizan en la empresa.

Liderazgo

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados.

El logro y los objetivos de las empresas van a estar orientados y conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino y alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (pág. 170). El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (1993) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”. (pág. 507).

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales y también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

Estilos de liderazgo

Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos en una misma semana sin ilación y en distinta medida dependiendo de la situación del negocio. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas para que se esfuercen voluntariamente en conseguir los fines del grupo”.

Los seis estilos de liderazgo

- Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato.
- Los líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión.
- Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía.
- Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación.
- Los líderes marca-pasos esperan excelencia y automanejo.
- Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro. La investigación también alcanza la conclusión de que cada estilo de liderazgo nace de un componente diferente de la inteligencia emocional.

Midiendo el impacto del liderazgo

¿La conducción cambia iniciativas? ¿Maneja las crisis? ¿Cómo se califica en términos de auto-control y habilidad social? ¿Demuestra un líder, altos o bajos niveles de empatía? Aquí incluimos el concepto de "clima": se refiere a los seis factores claves que influyen en el ambiente de trabajo de la organización.

- Su flexibilidad - esto es, qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas.
- Su sentido de responsabilidad hacia la organización.
- El nivel de standard que la gente establece.
- El sentido de adecuación del feedback sobre el rendimiento y la actitud de las recompensas.
- La claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores; Y finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común.

Se encontró que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto medible en cada aspecto del clima. Por otro lado, cuando se considera el impacto del clima en los resultados financieros - como retorno en ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad- encontramos una correlación directa entre ambos. Los líderes que utilizaron estilos que afectaron positivamente el clima tienen decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo han hecho. Esto no significa que el clima organizacional sea el único conductor del rendimiento. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva tienen mucha importancia.

Los estilos en detalle

Estilo, **Modus operandi** del líder. Vienen a ser las distintas formas que tiene el supervisor para influir en los trabajadores y así garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Coercitivo: Demanda acatamiento inmediato "Haz lo que te digo" Conducción para obtener logros, iniciativa y auto-control. En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos. Negativo.

Autoritario: Moviliza a la gente hacia una visión "Ven conmigo" Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio. Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara. Positivo.

Afiliativo: Crea armonía y construye lazos emocionales "La persona está primero", Empatía, generación de relaciones, comunicación. Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes. Positivo.

Democrático: Forja consenso a través de la participación "¿Qué piensas?" Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación. Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos. Positivo.

Marcapasos: Establece estándares elevados de Rendimiento "Haz como yo hago ahora" Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa. Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado. Negativo.

Coaching: Desarrolla a la gente para el futuro. "Prueba esto" Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia. Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo. Positivo.

Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching- consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario.

Relaciones interpersonales

Las Relaciones Interpersonales, dentro de una Organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación del trabajo en equipo.

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente en las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan, tanto físicos como biológicos, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar y viceversa, en razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos en común que la acción individual aislada no conseguiría.

Según Harper G. (2004)

"La comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente". (P.74)

La comunicación interpersonal es la forma de comunicación más importante para el hombre. Desde muy pequeños comenzamos a formar parte de ella, ya que una de las primeras relaciones que establecemos es de tipo afectivo (cuidadores) y aunque

al inicio de nuestras vidas no tenemos un lenguaje estructurado la comunicación no verbal nos permite establecer estas primeras relaciones de tipo interpersonal, haciendo un recuento de nuestras vidas podríamos encontrar que los momentos más importantes de nuestra existencia, desde las decisiones más trascendentales de nuestra vida (hasta algunas que no lo son tanto) giran alrededor de un diálogo, de alguna influencia personal.

Para Chiavenato (1979), “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización” (Pág. 7).

Las organizaciones y los individuos son interdependientes. La gente se dirige a las organizaciones para satisfacer una gran variedad de necesidades que suelen ser en su mayoría personales, económicas y sociales. Las organizaciones, por su parte, no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de sus empleados, es por ello que los gerentes deben desplegar y enaltecer las características de las personalidad y de la comunicación interpersonal, que estas sean efectivas para que el trabajador pueda realizar sus funciones, así como tratar de moldear todo lo que puedan perturbar sus actividades.

2.3.7.4 Factores Psicológicos

Motivación

La motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Saavedra (1998), define la motivación como “Un estado interno que nos induce a hacer algo que proporcionará cierta satisfacción”. (pág. 50).

La motivación del trabajador hacia el puesto de trabajo que ocupa, debe ser vista como uno de los factores más importantes, debido a que el ambiente en el que un trabajador ejecuta las funciones, va a repercutir significativamente en la eficiencia y en el desempeño de las actividades que realiza. Si las condiciones físicas son inadecuadas, el trabajador se sentirá desmotivado, apático, por la labor que ejecuta y por lo tanto descenderá la producción. El punto de partida para estudiar la motivación es el individuo, donde esta se encuentra latente pero que solo aflora cuando aparecen las necesidades.

Se entiende por necesidades, las carencias que experimenta una persona en un momento concreto; esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que oriente la ejecución individual hacia el logro de los objetivos. Las posibles causas de este problema de insatisfacción de necesidades pueden ser el descontento de la gran mayoría del personal con respecto a la existencia de factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

Para que la motivación de los empleados sea más productiva y estos obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados. Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

Incentivos Financieros: Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

Incentivos no Financieros: Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos se encuentran: El reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores. Cabe destacar que existen otras formas de incentivar al personal según su desempeño en funciones y actividades, asegurando de esta manera una mayor rentabilidad y productividad para la organización.

Satisfacción

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Saavedra (1.998); expresan que la satisfacción: “Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”. (pág.60)

La satisfacción debe ser entendida y manejada de manera que se eviten algunos resultados en forma de insatisfacción que pueda afectar en forma negativa a las organizaciones. Existen algunos tipos de satisfacción, entre ellos tenemos los siguientes:

- **Relaciones con sus Compañeros:** Es el trato que existe de persona a persona, es decir, si hay comunicación armoniosa entre ellos en el área de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Es aquel trabajo que se realiza de manera coordinada todas las personas se integran para realizar las labores por igual y compartiendo ideas, opiniones para obtener mayor eficiencia y lograr objetivos organizacionales.
- **Beneficios Laborales:** Son los que obtienen todos los trabajadores por realizar su trabajo, entre estos tenemos: bonos alimenticios, transporte, H.C.M., seguros de vidas, primas, entre otros.

- **Confianza con el Jefe:** Sentirse seguro de su supervisor y este le orienta en las actividades que realizan, donde cualquier inquietud que tenga un empleado la puede compartir con su jefe.
- **Realizar las Tareas Adecuadamente:** Es ejecutar las tareas eficazmente ahorrando tiempo y esfuerzo, con ello la organización obtendrá mayor productividad y las personas se sentirán satisfechos por su trabajo.

Esfuerzo

El esfuerzo es un elemento importante para algunos individuos, ellos ponen su empeño, en la búsqueda de recibir premios de distintos tipos (ascensos, aumentos salariales, reconocimientos) y con los trabajadores que se esfuercen un poco en sus labores recibirán incentivos por el trabajo realizado.

Las expectativas del esfuerzo – desempeño es la auto eficiencia del individuo, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada.

En toda organización es de vital importancia que se cumplan los factores psicológicos debido a que, de ellos depende que los trabajadores sientan ganas de seguir luchando y de dar lo mejor de sí para el crecimiento de la Institución. Un trabajador que ve que su esfuerzo es valorado, que se le premia se siente motivado a esforzarse cada día más para beneficio tanto propio como organizacional de allí viene también, la satisfacción que pueda sentir por las labores que realiza; por tanto el supervisor de la organización debe estar pendiente del bienestar psicológico del trabajador con respecto a los beneficios que le ofrece la Institución para bien mutuo.

2.3.8 Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos, en la actualidad, es una función significativa y debido a su importancia la gestión deberá fijarse un rumbo (objetivo), formular lineamientos de acción (políticas), y estructurar un programa que lleve la empresa o la consecución de los objetivos que se hubiese fijado. La función de las relaciones laborales, cualquiera que sea, debe ser parte de la estrategia de la Gestión y que deberá analizarse, organizarse y controlarse como las otras áreas importantes de la empresa que se quieran mejorar. Si no se hace así, el riesgo que se corre es muy grande; en muchos casos el precio que se paga es la pérdida total de la empresa, o su muerte lenta.

Para Muller de la Loma (1998) señala: “que para una buena Dirección de empresas, deberá contemplar entre sus funciones claves, las relaciones laborales y, a su vez, la planificación de esta deberá estar integrada a los objetivos generales de la empresa” (Pág. 11).

La Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, se refiere al tratamiento de las personas y a los recursos que poseen las personas; aclarando fundamentalmente que, no se trata sólo de “Habilidades, conocimientos, y destrezas”, sino de los valores, motivaciones, intereses, necesidades personales. Y eso, que históricamente se ha desconocido, o se ha malpreciado, es lo que se debe cambiar para desarrollar y mejorar, para elevar, efectivamente, a la persona por encima de las máquinas. Afirmación o voluntad expresada hace décadas atrás, es que en la práctica no se ha llevado a cabo en el mundo pero que día a día se trabaja sobre ello. De manera, que no es la persona nominal, ni tampoco como un recurso más, al Recurso Humano se le debe entender y dar el tratamiento correcto con un enfoque integrativo, en el cual la Persona que ha recibido o no una educación, es portadora de conocimientos, capacidades, y otros “recursos”.

2.4 BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

De acuerdo a lo previsto en el capítulo V, específicamente en el artículo 87 que expone:

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 y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

De acuerdo con el artículo mencionado podemos decir que el estado garantizará a los trabajadores condiciones de higiene y ambiente de trabajo adecuado para que así halle un mejor desempeño.

Ley Orgánica de Trabajo (2012):

Capítulo V

Condiciones Dignas de Trabajo

Condiciones 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.

En este artículo de la ley orgánica de trabajo se establecen los parámetros que deben acatar los patronos y patronas en cuanto a lo que es un clima organizacional óptimo, que traerá como beneficio el normal funcionamiento y desarrollo de las habilidades de los empleados.

Condiciones de trabajo convenidas

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.

En este artículo se le garantiza al trabajador y trabajadora una justa remuneración y todos los beneficios establecidos por esta ley.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), artículos:

Artículo 1.- El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 2.- El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

Artículo 3.- El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

Artículo 4.- Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5.- Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Artículo 6.- A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.

En estos artículos de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, se garantiza de manera específica todos los beneficios y derecho que tiene el trabajador y trabajadora para su normal funcionamiento en su lugar de trabajo y la seguridad y protección que deben generar el patrono y patrona, al empleado y su familia. También deberá garantizar un ambiente físico agradable y que sus normas y procedimientos sean aplicadas eficientemente, donde se demuestre un liderazgo y una comunicación eficaz.

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho de acuerdo a:

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

La empresa debe prevenir o evitar que los trabajadores sufran accidentes de trabajo brindándoles instalaciones y condiciones de trabajo adecuadas. Esto en función de mejorar y establecer las mejores condiciones de trabajo.

2.5 TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actitud:** Declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos. (Robbins, 1996, p. 180).
- ➤ **Ambiente físico:** Es aquel que está formado por los factores físicos que influyen en el medio laboral, tales como ruido, iluminación, temperatura, espacio (Hodgetts/Altman, 1995 pág. 439).
- ➤ **Conducta:** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. (Diccionario ENCARTA, 2004).
- **Comunicación:** Proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización comprendiendo todo tipo de comunicación sea ella formato informativo de comunicación, verbal o no. (Adriana de Sousa, P.A & Partners 1998 pág. 6).
- **Comunicación organizacional:** Es una disciplina que se encarga del estudio de lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de la misma. (Katz/Khan, 1995 pág. 6).
- **Cultura** Se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. (www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html)
- **Clima Organizacional:** Grupo de características que describen una organización y que la distingue de las otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en las conductas de las personas en la organización. (Gibson y otros, 1996, p. 725).

- **Eficacia:** Obtención de una meta. (Robbins, 2001, p. 540).
- **Eficiencia:** Se refiere a la capacidad de la organización para obtener los productos con el uso mínimo de insumos. (Gibson, 1993, p. 502).
- **Estrés:** Conjunto de alteraciones que aparecen en el organismo al estar sometido a una agresión física o psíquica. (Vidales, 2003, p. 206).
- **Estructura:** Los patrones establecidos de integración y coordinación de la tecnología y los recursos humanos de una organización. (Gibson, 1992. pág. 573)
- **Estrés Laboral:** Nociva respuestas físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias de trabajo, no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. Puede llevar a un mal estado de salud. (<http://www.niosh.com>). Noviembre del 2004.
- **Estructura organizacional:** Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (www.uch.edu.ar/rrhh)
- **Liderazgo:** Proceso de alentar y ayudar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos. (Keith Davis y John W. Newstrom, 1999, p. 564).
- **Motivación:** Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1999, p. 168).
- **Organización:** Es aquella que está integrada por individuos y grupos que trabajan juntos para alcanzar metas y objetivos. (Ivancevich y Matteson, 1989, p. 184).

- **Recursos Humanos:** Es el proceso que constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. (Davis y Newstron, 1999, p. 5).
- **Relaciones Interpersonales:** Es la interacción que se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece por medio de la comunicación. (<http://www.Psicopedagogía.com>).

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.6.1 Ubicación Geográfica de la Empresa

La Secretaria de Educación Cultura y Deporte está ubicada al final de la Avenida Juncal cruce con Avenida Libertador, Frente al Parque Doña Menca de Leoni, en Maturín Estado Monagas.

2.6.2 Reseña Histórica de la Empresa

Después de la acertada decisión del presidente Antonio Guzmán Blanco, de promulgar el 27 de junio de 1870, el decreto mediante el cual se establece la instrucción de la generalidad de la educación de manera gratuita y obligatoria, se da inicio a la escuela pública con rango de Institucionalidad Nacional. Fueron muchos los cambios estructurales sucedidos en Venezuela; no obstante, en el Estado Monagas, para ese entonces la educación estatal era relativamente discreta hasta que el presidente del Estado Franco Conde García, promulga un decreto con fecha 09 de Febrero de 1942, donde se consolida todo lo concerniente al desarrollo de la cultura, que abarca ciencias, artes, instrucción pública y deportes.

Posteriormente el Dr. Alirio Ugarte Pelayo, Gobernador del Estado Monagas, complementa mediante el decreto de fecha 02 de Enero de 1950, y otras disposiciones, el antiguo código de régimen político y crea cuatro direcciones que dependerán directamente de la secretaría de gobierno, una de ellas queda como dirección de política y Educación; y la misma estará encargada de dirigir, coordina, supervisar e instrumentar todo lo relacionado con la Educación Primaria, Urbana y Rural; Educación Secundaria, Educación Normal, Escuela Industrial, Escuela Comercial, Educación Física y Deporte. En sus inicios la Dirección de Educación y Cultura funcionaba conjuntamente, luego esta unidad se separa en septiembre de (1990), surgiendo así la Secretaria de Gobierno para la Cultura (Sin Cartera) y la Secretaria de Educación independientes una de la otra, ambos entes federales descentralizados.

De allí, el 5 de julio de 1961, al conmemorarse los 150 Aniversario de la Firma del Acta de la Independencia, el Gobernador del Estado Monagas Armando Sánchez Bueno, dispone que se ejecute la primera Constitución del Estado donde se crean las Secretarías Administrativas y la de Educación, que conforman el poder ejecutivo del Estado Monagas. En sus inicios la Dirección de Educación y Cultura funcionaban conjuntamente, luego esta unidad se separa en septiembre de 1.990, surgiendo así la Secretaría de Gobierno para la Cultura y la secretaria de educación ambas entes federales descentralizados.

Actualmente la Secretaria de Educación, tiene a su cargo doscientos ochenta y dos (282) planteles oficiales en distintos niveles y modalidades de Educación Venezolana, atiende una matrícula escolar de cincuenta y un mil novecientos sesenta y cinco (51.965) alumnos para el periodo escolar (2010/2011), gracias al trabajo de mil cuatrocientos ochenta y siete (1487), de los cuales 115 se encuentran en condición de contratados, proyectándose hacia el nuevo milenio con la ejecución de programas y proyectos innovadores en el campo educativo.

2.6.3 Misión

Desarrollar un proceso general acorde a las necesidades y recursos del entorno educativo para la búsqueda de la calidad, mejoramiento, eficiencia en los niveles de preescolar y educación básica de la I y II etapa dependiente del ejecutivo regional.

2.6.4 Visión

Conformar una Institución de carácter global con vocación integrada abierta al cambio, flexible, innovadora, de asistencia permanente al docente que promueva acciones educativas orientadas hacia el rescate de valores éticos, morales y democráticos, generando la solución que día a día confronta el maestro en el aula, en la escuela, y la comunidad, para así presentar a la sociedad del Estado Monagas una Educación Integral, cualitativa y globalizadas según las leyes y las normativas emanadas del Ministerio de Educación Cultura y Deporte.

2.6.5 Descripción de la Empresa

La Secretaría de Educación es el organismo adscrito al Ejecutivo regional del estado Monagas, que siguiendo directrices del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se encarga de la prestación del servicio educativo a través de las escuelas estatales, en los niveles de preescolar y básica; y las modalidades de educación especial, adultos, intercultural bilingüe y artesanal.

2.6.6 Objetivos

- Fortalecer la gestión y administración del sistema.
- Modernizar el Sistema Educativo estatal.
- Atender a niños excluidos del Sistema Escolar.

- Fortalecer el Sistema de Formación no Universitario.
- Atender de manera integral al niño escolarizado.
- Crear las condiciones que garanticen que en las escuelas estatales se desarrollen un sistema educativo de calidad en cuanto a dotación, mantenimiento y materiales de servicios.
- Capacitar permanentemente a los docentes y directivos del Estado Monagas.
- Evaluar y estimular al desempeño (estudiantes, docentes, directivos) y organizaciones (escuelas) del sistema que permita que estímulo y evaluación se traduzcan en mejor calidad de la educación en las escuelas estatales.
- Construir nuevas instalaciones.
- Captar recursos y control del endeudamiento (disminuir el déficit presupuestario del Sistema Educativo del Estado Monagas.)

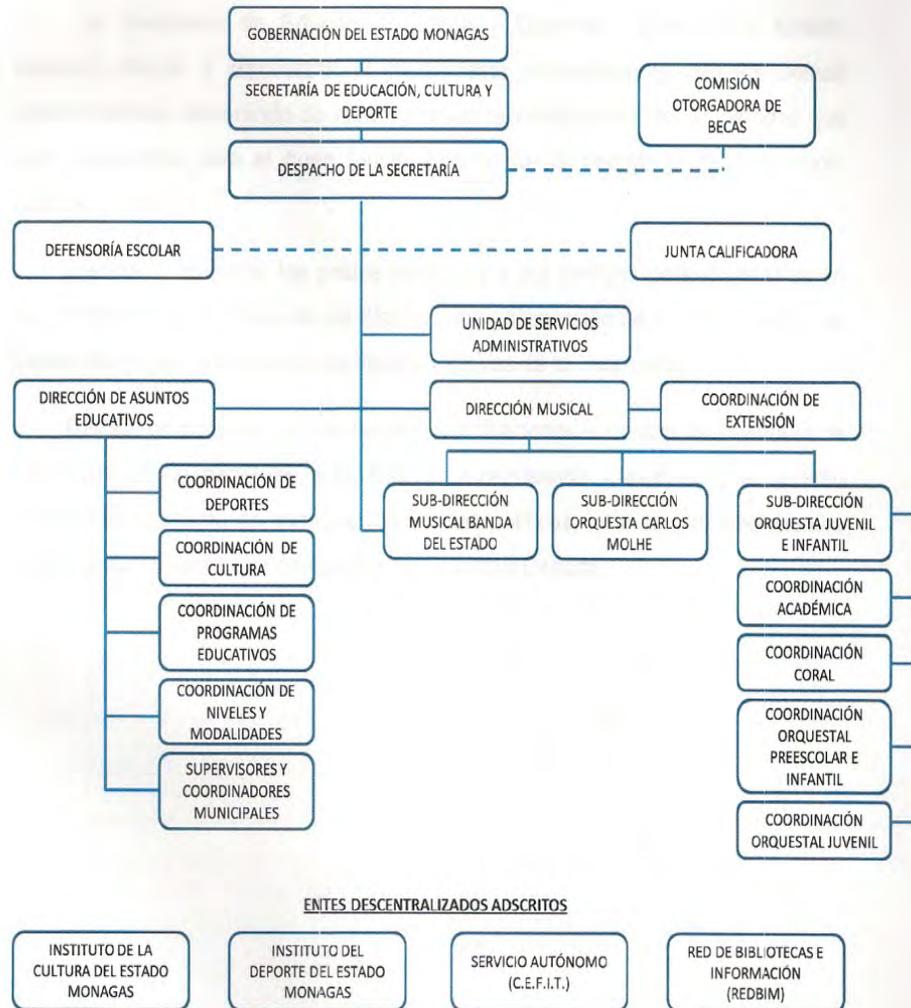
2.6.7 Funciones

- Administrar la prestación del servicio educativo de las escuelas adscritas al Ejecutivo regional, bajo los estamentos que le confiere las leyes.
- Ejecutar los recursos económicos y financieros asignados durante el año fiscal.
- Rendir cuenta de los recursos gastados a los órganos de control del Estado.
- Planificar, coordinar y supervisar la gestión académico - administrativo de las escuelas de dependencia estatal.
- Velar por el cumplimiento de la normativa jurídica educativa vigente y de la legalidad administrativa.

- Coordinar la elaboración de planes, proyectos y programas educativos en la región.
- Evaluar los proyectos educativos y aprobar su ejecución.
- Representar al Gobernador en actividades y eventos educativos.
- Firmar convenios interinstitucionales en materia educativa.
- Elaborar y presentar el Plan Operativo Anual de acuerdo a lineamientos del Ministerio del poder popular para la Educación, y del Ejecutivo regional.
- Formular el Presupuesto Anual de gasto de la Secretaría de Educación, en función de los planes y proyectos presentados por sus unidades administrativas.
- Elaborar anualmente el Informe de Gestión para hacer pública las acciones de este organismo.
- Atender las demandas que realizan las comunidades del estado Monagas en materia educativa.

2.6.7 Estructura Organizativa

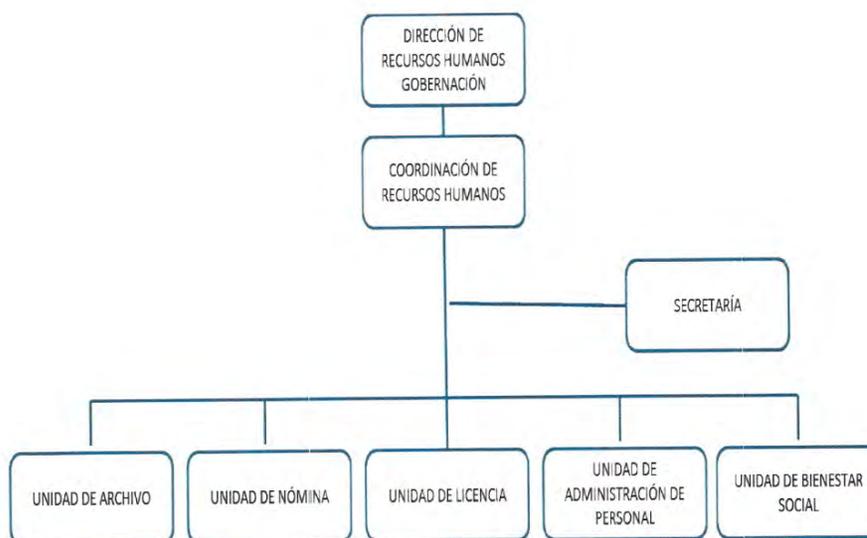
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Tomado de los archivos de la Coordinación de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas, 2008.

Organigrama del Departamento

Estructura organizativa de la Coordinación de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte.



Fuente: Tomado de los archivos de la Coordinación de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deportes del Estado Monagas 2008.

Las tendencias de globalización, cambios fundamentales a nivel económico, científicos, tecnológicos de la sociedad actual, es compleja y cambiante. Al sistema educativo se le exige cada vez más su modernización transformadora, su organización y funcionamiento, desde la perspectiva de nuevas orientaciones en sus contenidos y enseñanzas, acorde a los procesos antes mencionados. La Secretaría de Educación como ente rector, es el encargado de administrar y ejecutar las políticas educativas de la Gobernación del Estado y dar uso a técnicas generales para garantizar el mejoramiento y la calidad de la enseñanza-aprendizaje; en este sentido es necesario impulsar una educación de calidad donde la cultura se convierta en eje fundamental al estimular a través de la creatividad, la inventiva y la sensibilidad, generando los

recursos necesarios para desarrollar en los individuos sus capacidades y potencialidades que conduzcan a su crecimiento, al desarrollo de la verdadera Democracia y de la Soberanía Nacional. La conforma un conjunto de 282 escuelas, de las cuales 62 son graduadas y 220 unitarias y concentradas. También se desarrollan programas sociales y educativos en convenio con diferentes organismos como son: los programas de cofinanciamiento con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Objetivo General: Analizar el clima organizacional en la unidad de recursos humanos en la secretaria de educación, cultura y deporte Maturín estado Monagas.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Identificar las características personales de los miembros que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de La Secretaria de Educación, Cultura y Deporte.	Características Personales.	Disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Profesión • Cargo que desempeña. • Años de Servicio
Describir las condiciones físico- ambientales que caracterizan la Unidad de RRHH.	Condiciones Físico-Ambientales.	Son las circunstancias físico-ambientales en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Temperatura • Ruido
Analizar los elementos psico-sociales en la unidad de Recursos Humanos.	Elementos Psico-sociales.	Condiciones presentes en una situación de trabajo relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptible de afectar, tanto al bienestar y la salud (psíquica o social) de los trabajadores como el desarrollo del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Relaciones Interpersonales • Motivación
Identificar los factores organizacionales en el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos.	Factores Organizacionales.	Son los elementos que caracterizan la cultura de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Estructura (formal e informal) • Recursos Materiales • Objetivos

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio por las características que presenta se ubicó dentro de una investigación de campo.

Al respecto Arias (2009) la define como: “aquella que 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. Es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes” (Pág. 31).

El estudio que se realizó en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte se basó en la investigación de campo, pues los datos de interés se recogieron en forma directa lo cual permitió relacionarse con la situación problemática.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizó un nivel de investigación descriptivo, permitiendo realizar un análisis exhaustivo sobre el tema objeto de estudio.

Esta investigación se ha orientado en un estudio a nivel descriptivo en virtud que se ha realizado una descripción detallada de la situación presente en la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte; con el fin de diagnosticar el clima organizacional de dicha Institución.

“Las investigaciones descriptivas utilizan síntesis sistemáticas que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes... deben clasificarse como investigaciones descriptivas que realizan consultas y planificaciones”... (Sabino, 2000, pág. 62).

3.2.1 Población

Al respecto Hurtado de B, J (2000), define a la población como: “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción (la muestra) que reúne las características de la población” (P. 126).

La población objeto de estudio está conformada por 8 personas que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte del Estado Monagas y los cargos están distribuidos de la siguiente forma: Jefe de Departamento, Analista de Personal III, Asistente de Personal, Asistente de Oficina I, Asistente Administrativo II, Asistente de Personal, Analista de Personal I y Asistente Administrativo.

3.2.2 Muestra

Como anteriormente se ha indicado, el universo de estudio estuvo integrado por ocho (8) individuos que trabajan en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas. Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomaron como unidades de estudios e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, en esta investigación de carácter organizacional, no se aplicaron criterios muestrales sino que la muestra es igual a la población.

3.2.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Sabino (2000), estas “son las que permiten al investigador obtener la información necesaria acerca del problema que se va a estudiar” (Pág. 146).

Las técnicas que se mencionan a continuación, han permitido la obtención organizada y detallada de la información para cumplir con los objetivos de la investigación.

3.2.4 Revisión Bibliográfica

Consistió en la revisión de libros, tesis, documentos escritos y digitales, información en línea relacionada con el tema, fueron de apoyo para el desarrollo de la presente investigación. Al respecto Ander-Egg, E. (2002) la define como: “un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos” (Pág. 213).

3.2.5 Observación Simple No Participante

La misma está representada por las visitas efectuadas al campo en estudio, destinadas a recolectar información necesaria para lograr las metas de la investigación. Arias 2006, define la observación simple no participante de la siguiente manera: “Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio”. (p-69).

3.2.6 Entrevista

Según Arias (2006), la define como:

Una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre en entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (P.73).

- **Entrevista estructurada o formal**

Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene preguntas formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar la respuesta, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video.

Por lo que la población es finita y de poca cantidad se pudo aplicar la entrevista formal y estructurada a cada uno de los cargos permitiendo obtener de cada uno la información necesaria para analizar el ambiente laboral que está presente en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte del Estado Monagas.

Esta técnica facilitó el análisis de manera que se pudo establecer de forma rápida y sencilla las conclusiones del problema a estudiar.

- **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Esta actividad corresponde al procesamiento de análisis de los datos obtenidos. Para ello, se empleó como técnica estadística la tabulación manual cuantitativa y

cualitativa de cada ítem, la cual es considerada por Hurtado (2000) como: “La interpretación de los datos que consiste en la observación y descripción de las características y propiedades de objetos o hechos con el propósito de descubrir relaciones entre variables” (p. 185). De esta manera, una vez que los datos se han codificado y transferidos a cuadros de frecuencia simple, se procede a su análisis de forma porcentual.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de información, se procedió a representar de una manera detallada los datos obtenidos en cuadros estadísticos, que permiten una mejor visualización de los resultados para luego ser analizados e interpretados.

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL SEXO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. MATURÍN EDO. MONAGAS.

Alternativas	FA	%
Masculino	3	37.50%
Femenino	5	62.50%
Total	8	100%

Fuente: *Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.*

La información que arroja este cuadro deja sobre entendido que 62,50% es del sexo femenino y 37,50% es masculino, lo cual demuestra que es el sexo femenino quien es predominante en la mayoría de la población objeto de estudio. Con esto se puede notar que cada día que pasa la mujer se abre nuevos campos y se sumerge cada vez más en el mundo laboral llegando a ocupar cargos más importantes que el de los hombres y en muchos casos como en esta Institución la mujer ocupa la mayoría.

Según el autor Ramírez (1998) “Las mujeres exitosas crean climas laborales más sólidos para sus equipos, en relación a sus pares masculinos” (p.219). Y es que, diversos estudios han demostrado que cada género tiene una manera de liderar una empresa y que no es una exigencia comprometerse con sólo uno de ellos. De esta manera, se desmitifica la creencia de que la única forma para que la mujer llegue a la cima es que se olvide de “lo femenino” y asuma el mismo estilo de mando que ha caracterizado a los hombres.

CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. MATURÍN EDO. MONAGAS.

Alternativas	FA	%
18-23 (joven)	1	12.50%
24-29 (joven-adulta)	3	37.50%
30-35 (adulta-joven)	3	37.50%
36-40 (adulta)	1	12.50%
41 años o más. (mayor)	0	0
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Al analizar las edades de los trabajadores de la Unidad de RRHH se observó que 37.50% de la población es joven adulta, 37.50% de la población es adulta joven, 12.50% es joven, y 12.50% es adulta.

El autor Mateo (2001) Indica que “La edad influye en la percepción que tiene cada individuo del Clima Organizacional, una población joven es más tolerante a los cambios que se generan en una empresa, mientras que una población adulta es más vulnerable a las condiciones físico-ambientales y psico-sociales y aún más a las consecuencias que puedan conducir dichos cambios” (p.135).

Por lo que se puede decir que el hecho de que la mayoría de la población sea joven-adulta y adulta-joven es beneficioso para esta institución debido a que son personas que conocen y cumplen sus responsabilidades, debería haber una estabilidad emocional, es decir, que al contrario de los jóvenes no hay que corregirlos constantemente, por ende son más centrados y responsables a la hora de realizar su trabajo.

CUADRO N° 3 Distribución absoluta y porcentual con relación a la profesión de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas.

Alternativas	FA	%
T.S.U.	2	25.00%
Licenciatura	5	62.50%
Ingeniería	1	12.50%
Total	8	100%

Fuente: *Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.*

El cuadro número 3 refleja que 62.50% de los trabajadores encuestados son licenciados, 25.00% son técnicos superiores universitarios, y 12.50% restante representado por 1 trabajador corresponde a la especialidad de Ingeniería.

El autor Melinkoff resalta que “Es importante señalar que para ocupar algunos cargos es imprescindible tener conocimientos técnicos, los cuales no se obtienen solo con la experiencia sino también con estudios relacionados a las responsabilidades que les toque cumplir” (p.210). Por ello es necesario que la Institución prepare a sus empleados con cursos o estudios que le permitan estar al día con el avance tecnológico en áreas administrativas, así como en otras áreas que permitan el pleno desarrollo de su potencial y mejoramiento del desempeño en sus puestos de trabajo. Esto influye en el mejoramiento del Clima Organizacional de tal manera que una empresa que cuente con un personal altamente capacitado se verá encaminada cada vez más al logro de los objetivos propuestos llevándola a convertirse en una empresa altamente eficaz.

Es oportuno destacar que la mayoría de los empleados representada por 62.50% de la población son licenciados en Ciencias Sociales y Administrativas.

CUADRO N° 4 Distribución absoluta y porcentual respecto al cargo que desempeñan los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Cultural y Deporte. Maturín, Edo. Monagas.

Alternativas	FA	%
Jefe de Departamento	1	12.50%
Analista de Personal I	1	12.50%
Asistente de Personal	1	12.50%
Asistente de Oficina I	1	12.50%
Asistente Administrativo II	1	12.50%
Asistente de Personal	1	12.50%
Analista de Personal III	1	12.50%
Asistente Administrativo	1	12.50%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro anterior se puede visualizar que 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de jefe de departamento, 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de analista de personal I, 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de asistente de personal, 12,50% representado por un

(1) trabajador desempeña el cargo de Asistente de oficina I, 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de asistente administrativo II, 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de asistente de personal, 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de analista de personal III, y finalmente 12,50% representado por un (1) trabajador desempeña el cargo de asistente administrativo.

De acuerdo con los datos que arrojó la información suministrada por medio de la entrevista que se le realizó al personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos, se determinó que este departamento cuenta con un personal altamente calificado para ocupar los cargos que se encuentran muy bien estructurados en la institución, de esta manera se evita la redundancia de empleados y actividades repetitivas. Además permite un alcance de control, es decir, ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una organización, así como la cantidad y tipo de personas que están bajo las órdenes de un superior.

CUADRO N° 5 Distribución absoluta y porcentual en cuanto al tiempo de servicio de los trabajadores en la Secretaría de Educación Cultura y Deporte. Maturín, Edo. Monagas.

Alternativas	FA	%
Menos de 1 año.	1	12.50%
1 año a 3 años.	3	37.50%
4 años a 6 años.	3	37.50%
7 años a 9 años.	0	
10 años o más.	1	12.50%
Total	8	100%

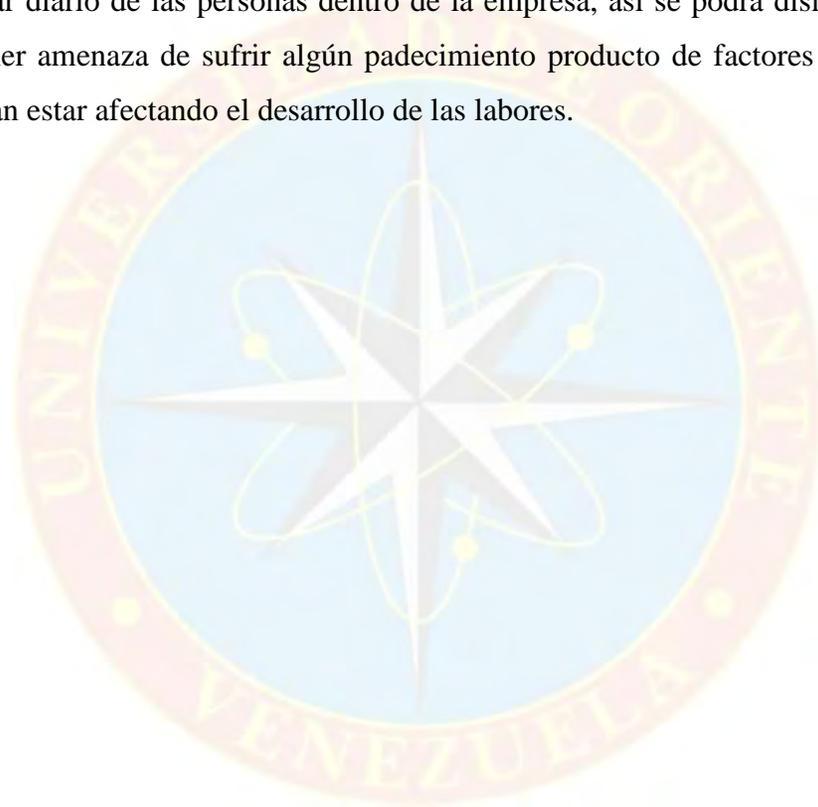
Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Como se puede apreciar en el cuadro Nro. 5, 37.50% de los empleados entrevistados conformado por una población de 3 personas; tienen entre uno (1) a tres (3) años de servicio. 37.50% corresponde a una población de 3 empleados que tienen entre cuatro (4) a seis (6) años de servicio, sin embargo solo una persona representando 12.50% posee menos de un año de servicio al igual que solo un trabajador que posee diez (10) años o más representando 12.50% de la población total.

De acuerdo con los resultados señalados, el autor Ramírez (1998) señala que “El tiempo de servicio que tenga el personal de una organización es un factor de importancia para la empresa, aporta un mejor desempeño en la acción a realizar además, es determinante en el Clima Organizacional debido a que este elemento influye en la percepción que tiene cada individuo de su propio ambiente” (p.102). Es

decir, una persona con 3 o más años de servicios es capaz de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee el departamento, mientras que una persona con menos de un año de servicio tal vez no sea capaz de identificar con exactitud los elementos determinantes que conforman el Clima Organizacional.

La experiencia y el conocimiento son de vital importancia en la conducta o el accionar diario de las personas dentro de la empresa, así se podrá disminuir o evitar cualquier amenaza de sufrir algún padecimiento producto de factores negativos que pudieran estar afectando el desarrollo de las labores.



CUADRO N° 6 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a iluminación en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Excelentes	0	
Buenas	5	62.50%
Regulares	3	37.50%
Malas	0	
Muy Malas	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Según el instrumento aplicado, se determinó que en el resultado del cuadro anterior se evidencia que 62.50% de la población objeto de estudio calificó como buenas las condiciones físico-ambientales, respecto a iluminación en la Unidad de RRHH; mientras que 37.50% de esta expresó que son regulares. Con lo que se puede decir que la iluminación del departamento a una pequeña parte de la población estudiada les parece que no siempre es la más adecuada. Este factor puede llegar a originar fatiga, acompañada de esfuerzo visual y estrés en el trabajo, disminución en el rendimiento laboral y accidentes tales como caídas.

Para tratar de evitar estos efectos, es conveniente estar atentos de que las fuentes luminosas irradien suficiente luz.

El autor Llanea (2009) indica que “un sistema de iluminación ergonómico tiene por objeto favorecer al máximo la percepción de las informaciones visuales utilizadas en el trabajo, asegurar un nivel adecuado para la buena ejecución de las tareas y procurar un grado aceptable de confort visual” (p.93). La iluminación es de suma importancia para el buen desempeño de las funciones, por ende debe ser adecuada en cantidad y calidad dando así satisfacción a los empleados y haciéndolos más productivos, disminuyéndoles la tensión de la cual pueden llegar a ser víctimas por la falta de ésta.

CUADRO N° 7 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a temperatura en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Excelentes	0	
Buenas	3	37.50%
Regulares	4	50.00%
Malas	1	12.50%
Muy Malas	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En lo correspondiente a lo anterior, un porcentaje significativo es decir, 50.00% manifestó que son regulares las condiciones físico-ambientales, respecto a temperatura, 37.50% calificó como buenas las condiciones de temperatura y

finalmente se encontró que 12.50% sostienen que son malas las condiciones físico-ambientales con respecto a la temperatura que predomina en la Unidad de Recursos Humanos. La ventilación insuficiente en el ambiente laboral puede originar incomodidad y disminución en el rendimiento del trabajo, así como también llegar a afectar la salud, ya sea porque no es suficiente para disipar el calor originado por la elevada temperatura del área de trabajo o porque no es capaz de conducir una aireación que permita evacuar los vapores, humos y malos olores que dificultan la respiración. El autor Llana (2009) señala que “la temperatura debe permanecer estable en el lugar de trabajo donde las personas no experimenten calor ni frío” (p.130).

La temperatura es muy importante en el lugar de trabajo, debido a que de acuerdo cómo se sientan los trabajadores van a rendir, es decir, que si la temperatura es demasiado fría les va a ocasionar sueño por lo que no podrán trabajar bien, si es demasiado caliente los empleados se sentirán incómodos y optarán por salir a tomar aire abandonando su sitio de trabajo, en cambio la adecuada va a permitir que los trabajadores se sientan bien y realicen así sus funciones sin abandonar el lugar de trabajo, dependiendo el grado de la temperatura institucional se verá afectado el rendimiento de los trabajadores y por consecuencia la productividad.

CUADRO N° 8 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a ruido en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Excelentes	0	
Buenas	3	37.50%
Regulares	4	50.00%
Malas	1	12.50%
Muy Malas	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro se evidenció que la mayoría, comprendida por 4 trabajadores equivalentes a 50.00% expresó que son regulares las condiciones físico-ambientales respecto al Ruido, por cuanto 3 de los empleados que representa 37.50% opinó que son buenas, mientras que una pequeña porción correspondiente a 1 trabajador representando 12.50% de la población total considera que las condiciones físico-ambientales, respecto a ruido en la Unidad de Recursos Humanos son malas.

En referencia a lo antes planteado, y en la figura 3, ubicada en el marco teórico. El nivel del sonido de una conversación en tono normal es, a un metro del hablante, de entre 50 y 55 db. Hablando a gritos se puede llegar a 75 u 80. Por otra parte, para que la palabra sea perfectamente inteligible es necesario que su intensidad supere en alrededor de 15 db al ruido de fondo. Por lo tanto, un ruido superior a 35 ó

40 decibelios provocará dificultades en la comunicación oral que sólo podrán resolverse, parcialmente, elevando el tono de voz. A partir de 65 decibelios de ruido, la conversación se torna extremadamente difícil.

El autor Llana (2009) señala que “el ruido puede considerarse como fenómeno molesto o elemento perturbador que tiene efectos sobre la comunicación entre los trabajadores, la concentración y la ejecución de las tareas complejas” (p.130).

De acuerdo a la observación y la información suministrada por los entrevistados son las conversaciones en los pasillos alrededor del departamento los sonidos que generalmente perturban la concentración del personal, debido a la filtración del sonido ocasionada por el deterioro de la puerta, el cual son los que más distraen ocasionando disminución del rendimiento, de la atención y de la concentración al resto del personal que se encuentra realizando sus tareas u obligaciones, En el orden psicológico el ruido es causa generalmente de molestia y desagrado además de afectar la realización de la tarea, apareciendo errores, disminuyendo la calidad y la eficacia con la que se realiza la misma.

CUADRO N° 9 Distribución absoluta y porcentual con relación a la calificación de las condiciones físico-ambientales respecto a condiciones ergonómicas del mobiliario y su ubicación en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Excelentes	0	
Buenas	4	50.00%
Regulares	4	50.00%
Malas	0	
Muy Malas	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Respecto al anterior cuadro, donde es evidente que 50.00% de los entrevistados opinó que son buenas las condiciones ergonómicas, respecto al mobiliario y la ubicación del mismo en la Unidad de Recursos Humanos, entre tanto 50.00% expresó que son regulares.

La observación directa permitió determinar que existe una distribución inadecuada del mobiliario y de los equipos de oficina, este se encuentra ubicado en un lugar inapropiado para el empleado, es conveniente que los dispositivos utilizados por el trabajador estén a su alcance y colocados de manera que evite movimientos repetitivos o inadecuados. Es necesario que en un entorno laboral el espacio de trabajo sea suficiente para los movimientos del cuerpo y para permitir facilidad en el uso de las máquinas. Las condiciones sociales y materiales donde se realice la labor

deben ser confortables donde se observa un espacio de trabajo insuficiente. El diseño del lugar de trabajo debe ser tal que permita lograr una relación entre el trabajador y su tarea de forma que éste no se vea perturbado con el equipo que usa, sino, por el contrario, que lo encuentre útil y facilite su labor además de evitarle posturas incorrectas que le causen lesiones en el desempeño de sus funciones.

Además, Se observó un puesto de trabajo donde se demostró que los asientos son poco ergonómicos, las sillas carecen de reposabrazos, lo cual puede generar graves consecuencias, ya que se hace incómodo para el trabajador que labora en ese lugar. Los brazos sin apoyo, deben realizar un esfuerzo adicional, del que rara vez son conscientes, para darles a las manos la fuerza y presionar las teclas.

Según el autor Llana (2009) “Un mobiliario ergonómico permitirá que un trabajador realice las tareas o actividades en un ambiente de confort y seguridad” (p.94). Las posturas inadecuadas de este tipo, pueden causar tendinitis laboral, afectando los tendones extensores, que son los que nacen en el codo, bajan por la parte superior del brazo, hasta los dedos y siempre se utilizan en actitud de extensión. Según Stoner y otros (2007), “es una enfermedad frecuente normalmente causada por el uso excesivo de un músculo o grupo muscular” (p.172). Argumentando lo citado, cualquier acción que ponga tensión repetitiva y prolongada en los músculos del antebrazo puede causar tendinitis. La figura 7 ubicada en los anexos muestra un ejemplo de la tendinitis en el codo.

CUADRO N° 10 Distribución absoluta y porcentual respecto a si existe algún elemento físico específico en la unidad que amerite alguna modificación para mejorar las condiciones ambientales en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

El cuadro N° 10 expresa claramente que 100% de la población estudiada indicó que si existen elementos físicos, específicos en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Cultura y Deporte Maturín Edo. Monagas que ameriten alguna modificación para mejorar las condiciones ambientales. Esto quiere decir que los empleados no se encuentran satisfechos con algún factor, debido que este podría estar perturbando o impidiendo la realización exitosa o eficaz de las tareas u obligaciones.

El autor Llanea (2009) indica que “la ergonomía se refiere a la ciencia que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al entorno artificial construido por el hombre relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste” p(40). Es importante mantener una ergonomía en los espacios físicos de la organización, se evitarán distintos problemas de salud y mejorará la eficiencia durante la realización de actividades.

CUADRO N° 11 Distribución absoluta y porcentual con relación a si es efectiva la comunicación con el supervisor inmediato en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	6	75.00%
A veces	2	25.00%
Nunca	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Como se observa en el cuadro anterior en el ítems relacionado con la comunicación con su supervisor inmediato, 75,00% respondió que siempre se dan las condiciones del proceso comunicativo supervisor – trabajador y viceversa; sin embargo 25,00% del recurso humano expresó que solo se da a veces este proceso, lo cual quiere decir que un número significativo dio por sobre entendido que si interviene el proceso de la comunicación.

Según Werther “Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y siente" (p213). De acuerdo a este planteamiento la comunicación viene a ser un proceso de interacción compleja entre el emisor y el receptor en el entorno social en el que se dan los efectos comunicativos de la gestión humana, que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y los empleados.

CUADRO N° 12 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el supervisor inmediato toma en cuenta ideas u opiniones del personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	5	62.50%
A veces	3	37.50%
Nunca	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 12 con respecto a que si el supervisor inmediato toma en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores, 62.50% de la población en estudio indicó claramente que siempre son considerados sus aportes para la Institución, mientras que 37.50% expresó que es solo a veces cuando estas son tomadas en cuenta. Las organizaciones modernas hacen partícipe al recurso humano que ellos poseen por cuanto representan un factor fundamental dentro de ellas, tomando en cuenta sus ideas y opiniones para la toma de decisiones.

CUADRO N° 13 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el liderazgo existente es con una visión de desarrollo a futuro en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	4	50.00%
A veces	3	37.50%
Nunca	1	12.50%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Según los datos mostrados en el cuadro número 13, 50.00% de los entrevistados afirmó que siempre ha existido en su departamento un liderazgo con una visión de desarrollo a futuro, mientras que 37.50% dijo que solo a veces y 12.50% que nunca el líder de su departamento tiene una visión de futuro. En este análisis se expresa claramente la participación por parte del supervisor siendo esta la mejor forma de desarrollar planes o metas a futuro. En tal sentido, el supervisor debe considerar las habilidades que poseen los individuos o el grupo que ejecuta las diversas tareas a realizar.

El autor Chiavenato (2007), Destaca lo siguiente: "El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" p(117). Es de gran importancia que la empresa pueda contar con una persona capaz de guiar y dirigir a un grupo y a su vez encaminarlos hacia un mismo objetivo que pueda tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización.

CUADRO N° 14 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el liderazgo es autoritario en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	1	12.50%
A veces	3	37.50%
Nunca	4	50.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro se permite visualizar que 50.00% planteó que el liderazgo en su departamento nunca ha sido autoritario, 37.50% opinó que a veces sí lo es y 12.50% dejó claro que siempre sucedía este acontecimiento de autoritarismo por parte del líder. El autor Sevilla (2002) expresa que “El liderazgo autoritario está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y del cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos” (p.9). La supervisión que tiene este líder ejerce un poder sobre los trabajadores dejando claro su lenguaje autoritario, esto con respecto a lo expresado por el personal del departamento de RRHH.

CUADRO N° 15 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el líder del departamento crea armonía y empatía en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	3	37.50%
A veces	3	37.50%
Nunca	2	25.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Los datos suministrados en el cuadro número 15 muestran que 37.50% de los encuestados dijo que siempre hay armonía y empatía por parte del líder, al igual que 37.50% que se da sólo a veces y 25.00% expresó que nunca. El autor Sevilla (2002) expresa “los líderes empáticos son personas con una gran estabilidad emocional, estado de ánimo que les ayuda a tener una relación apacible y amable tanto con los clientes, empleados y proveedores” (p.16). En tal sentido relacionando la información que arrojó el cuadro N°14 se observó que existe un líder situacional, es decir que ejerce autoridad en algunas ocasiones, de la misma manera comprende una visión de desarrollo a futuro y crea estados de armonía y empatía, este líder actúa de acuerdo a factores situacionales.

La armonía y la empatía son un componente de un Clima Organizacional adecuado para el buen desenvolvimiento en el desempeño laboral debido a que estos líderes nunca se desesperan y pierden el control ante situaciones complicadas.

CUADRO N° 16 Distribución absoluta y porcentual con relación a si se realiza la comunicación de una autoridad superior a otra de menor nivel en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	5	62.50%
A veces	3	37.50%
Nunca	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

La información arrojada por el ítem del cuadro número 16 muestra que 62.50% expresó que la comunicación siempre se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel, en tanto 37.50% opinó que a veces. El autor Jaume A. (2005) expresa que “La comunicación descendente se refiere a la actividad comunicativa que usa la dirección para transmitir información a los subordinados” (p.72). La expresión de que siempre fue la de mayor notoriedad demostrando que es la comunicación descendente la más utilizada para transmitir información; es importante destacar que la dirección que sigue es la misma que la de la jerarquía de la empresa, de arriba abajo. Por lo tanto es preciso que se sepa usar con inteligencia debido a que su alcance es incomparable cuando ambas “fuerzas” se unen, la de la jerarquía y la de la comunicación.

CUADRO N° 17 Distribución absoluta y porcentual con relación a si se realiza la comunicación desde un menor nivel hacia uno de autoridad superior. Aplicado a la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Siempre	5	62.50%
A veces	3	37.50%
Nunca	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Con respecto a los datos que arroja el ítem del cuadro N° 17, 62.50% de los entrevistados expresaron que siempre se realiza la comunicación desde un menor nivel hacia uno de autoridad superior, mientras que 37.50%% expresó que esto ocurre a veces. En tal sentido se observó que de acuerdo a la información arrojada por el cuadro N° 16 en la Unidad de Recursos Humanos existe un feedback entre una comunicación descendente y ascendente, esto quiere decir que se transmite información desde los niveles más bajos en la estructura organizativa hasta los niveles superiores y viceversa. El autor Jaume

(2005) expresa que “La comunicación ascendente se trata de la comunicación organizacional constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores” (p.75). Y es que, este tipo de comunicación es lo más usado hoy día, porque le da a los directivos la información necesaria para identificar los principales problemas, permitir la participación cada vez más activa de los trabajadores en la toma de decisiones además de poder transmitir iniciativas, inquietudes y

preocupaciones fomentando la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización el cual es un factor clave para mejorar el clima laboral.

CUADRO N° 18 Distribución absoluta y porcentual respecto a si los objetivos de la institución van orientados y conducidos por un líder en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En las alternativas del cuadro N°18 se pudo conocer que 100% de las personas entrevistadas opinó que los objetivos de la institución van orientados y conducidos por un líder, el cual permite guiar el camino por donde se deben regir los individuos y así poder alcanzar con gran satisfacción las metas y objetivos propuestos por la organización. El autor Sevilla (2002) expresa “El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres hacia un propósito común dentro de un carácter que inspire confianza” (p.70). Se observó que esto es precisamente la labor que lleva en práctica el líder de la Unidad de Recursos Humanos de la Institución.

CUADRO N° 19 Distribución absoluta y porcentual respecto a cómo consideran las relaciones interpersonales en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
Excelentes	5	62.50%
Regulares	3	37.50%
Malas	0	
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

El cuadro indica que 62.50% de los entrevistados considera que son excelentes las relaciones interpersonales existentes en el departamento, y 37.50% expresa que son regulares. Es compartida la teoría que los equipos satisfacen las necesidades de las personas en una interacción social, reconocimiento y respeto, por lo que las relaciones personales entre compañeros de trabajo debe mantenerse dentro de estos parámetros.

Según el autor Jennings (1998)“Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p.223). En tal sentido el tipo de relaciones que se infiere de las respuestas demuestran mantener un buen ambiente laboral, por lo que se puede señalar que las relaciones entre los trabajadores del departamento pueden generar un agradable y armonioso ambiente de trabajo. Es importante mantener buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, mantener confianza, respeto, cooperación y apoyo entre los compañeros

debido a que relaciones de amistad ofrecen beneficios significativos y reforzantes a los individuos en las organizaciones.

CUADRO N° 20 Distribución absoluta y porcentual con relación a si el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el ítem del cuadro N° 20, 100% de los entrevistados afirma que el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas. De acuerdo a la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista el personal expresó que predominan relaciones amistosas pero sin intenciones de colaboración. Es importante resaltar que los seres humanos nos relacionamos con los otros de diversas maneras; la relación fundamental es la amistad, que se entiende de distintas formas y que es, de acuerdo con Aristóteles, la "sal" de la vida, y bien, la empresa, como organización social, debe tenerla, también, como fundamento porque además de ayudar a combatir el estrés causado por la presión del trabajo; fomentar el trabajo en equipo, los resultados se manifiestan en una mayor productividad, además diversos estudios han demostrado que tener amigos en sus centros laborales genera un mejor Clima Organizacional.

CUADRO N° 21 Distribución absoluta y porcentual con relación a si existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	5	62.50%
NO	3	37.50%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Al analizar el cuadro N° 21 se observó que 62.50% de los trabajadores entrevistados, consideran que si existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo, mientras que 37.50% ratifica lo contrario, debido a que en ocasiones es preciso que una sola persona realice una labor que no implique exceso de esfuerzo físico o mental ni la colaboración de otros. El autor Brunet (2009) indica que “Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros” (p.117).

El trabajo en equipo es de suma importancia para toda empresa debido a que de ello depende el alcance de los objetivos generales de la misma, además permite hacer las tareas en menor tiempo y con mayor eficiencia logrando esto que la productividad de la organización aumente en un corto plazo.

CUADRO N° 22 Distribución absoluta y porcentual respecto a si ha recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación) durante el tiempo que ha estado laborando en la empresa y en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	2	25.00%
NO	6	75.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Respecto al cuadro N° 22, 75.00% de los encuestados acotaron que no han recibido incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante el tiempo que han estado laborando en la empresa y 25.00% afirman que ha recibido incentivos no remunerativos, lo que lleva a deducir que la mayoría de los trabajadores no se sienten bien incentivados y hay inconformidad con la motivación que perciben. Mateo y otros (2001) expresan que “Incentivar es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción” (p.74). Esto indica que es el estímulo que se ofrece a una persona o grupo con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Es parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

CUADRO N° 23 Aspectos fundamentales y de mayor relevancia que conforman el Clima Organizacional. Los empleados han calificado en escala del 1 al 5 los siguientes elementos:

ALTERNATIVAS	E mpleado 1	E mpleado 2	E mpleado 3	E mpleado 4	E mpleado 5	E mpleado 6	E mpleado 7	E mpleado 8
Relaciones Interpersonales	5	3	4	2	2	5	3	2
Remuneración	5	4	4	5	4	4	4	4
Reconocimiento	5	3	4	3	4	3	5	3
Sentido de pertenencia	5	5	1	5	5	1	5	5
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	5	5
Tecnología	4	4	2	3	3	2	2	4
Trabajo en equipo	4	4	3	4	4	3	3	3
Condiciones ergonómicas	3	3	2	2	4	2	3	3

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Significado del Promedio

1 punto: Aspecto deficiente considerado como Muy Malo, amerita ser evaluado y mejorado con premura.

2 puntos: Aspecto deficiente considerado como Malo, amerita ser evaluado y mejorado con premura.

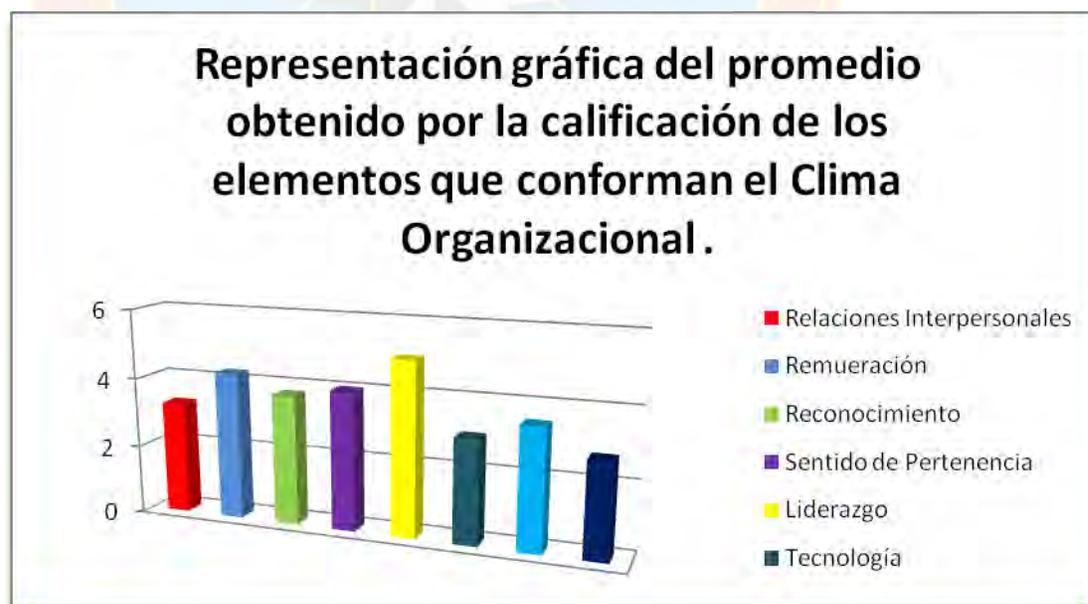
3 puntos: Aspecto de calidad mediana o intermedia considerado como Regular, el cual amerita ser evaluado y mejorado.

4 puntos: Aspecto adecuado que indica aprobación o conformidad calificado como Bueno.

5 puntos: Aspecto de suprema calidad o extraordinariamente bueno calificado como Excelente.

Se realizó un promedio a la suma del total de cada alternativa calificada para proceder a mostrar los resultados obtenidos en el siguiente gráfico de barras:

GRÁFICO 1



En el gráfico se observa que la alternativa Relaciones Interpersonales obtuvo un promedio de 3.25 puntos, el cual se considera como un elemento regular que debe ser

analizado y evaluado para proceder a mejorarse en la medida de lo posible; Remuneración obtuvo un promedio de 4.25, es uno de los elementos determinantes del Clima Organizacional, donde el resultado obtenido expresa que es un factor que se encuentra a favor de la institución considerado como bueno, casi excelente, por parte de los empleados entrevistados. El Reconocimiento obtuvo un promedio de 3.75, por tal sentido los empleados expresaron que no se les reconoce en su totalidad el trabajo que realizan. Que la alternativa Sentido de Pertenencia haya obtenido 4 puntos, indica que la mayoría de los trabajadores sienten a la organización como parte de ellos y que solo un número muy diminuto pero que no se puede ignorar no lo percibe de la misma manera. El Liderazgo obtuvo un promedio de 5 puntos, el cual indica que está presente un líder que realiza su labor de manera excelente. Tecnología con 3 puntos, evidencia la existencia de equipos ofimáticos poco avanzados que ameritan ser reemplazados. La alternativa Trabajo en Equipo con un promedio de 3.5 necesita ser reforzada y finalmente Condiciones Ergonómicas obtuvo un promedio de 2.75 puntos; el cual expresa que los empleados no se sienten a gusto con su ambiente físico de trabajo.

CUADRO N° 24 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal recibió un proceso formal de inducción en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

Al analizar los resultados obtenidos se detectó que en el cuadro número 24, 100% de los entrevistados respondió que si reciben un proceso de inducción, el autor Melinkoff indica que “El proceso de inducción es el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, se le suministra información general de la empresa de tal manera que estos se sientan identificados con la razón de ser de la misma.” Es de gran importancia brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo.

CUADRO N° 25 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas conoce la misión, visión y objetivos de la empresa.

Alternativas	FA	%
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro anterior se refleja que 75.00% de los trabajadores respondió que si conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa, mientras que 25.00% desconoce estos elementos fundamentales de la organización; lo que significa que existen fallas en el proceso de inducción debido a que un número pequeño en el departamento desconoce el ámbito en el que la institución desarrolla su accionar; si la institución no comunica estos elementos organizacionales el empleado se encontrará totalmente desligado al propósito por el cual se desarrolla la empresa. Es fundamental que toda persona conozca la misión, la visión y los objetivos de la institución de manera que genere estabilidad, coherencia y sobre todo motivación en las operaciones a realizar.

CUADRO N° 26 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal se siente identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo.

Alternativas	FA	%
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro N° 28 se observa que 75.00% de los empleados se siente identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa, sin embargo 25.00% del personal encuestado dice no sentirse identificado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa; en relación a los resultados que arrojó el ítem 27; estos empleados no podrían sentirse identificados con estos elementos debido al desconocimiento de los mismos, además no podrían sentirse motivados, defender los intereses, ni compartir el mismo fin por el cual opera la institución, los autores Gibson y otros (1990) expresan que “Es de vital importancia mantener la congruencia durante la realización de las tareas que encaminan la obtención de los objetivos empresariales” p(125). Por lo tanto es indispensable creer en lo que se realiza y que al mismo tiempo el cuerpo y la mente trabajen en conjunto hacia una misma dirección para lograr los objetivos, mantener valores bien definidos, bien comunicados e interiorizados por todos los miembros de la organización, hacen que la empresa sea sólida y se mantenga. Se debe hacer conocer a cada empleado la razón de ser, la imagen a futuro y las metas propuestas a largo plazo de la organización.

CUADRO N° 27 Distribución absoluta y porcentual respecto a si el personal conoce la estructura organizacional de la empresa y las funciones de su cargo en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	8	100%
NO		
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro N° 29 se refleja que 100% de los entrevistados afirma conocer la estructura organizacional además de las funciones a su cargo; los autores Gibson y otros (1990) expresan que “La estructura organizacional de la empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa” p(135). De manera que el conocimiento que tienen los empleados de este elemento es un punto clave para la institución y de gran importancia conocer cuáles son los patrones de interacción, con la finalidad de que fluya eficientemente la información, debido a que esto determina el método por el cual cada empleado desarrolla las tareas que ha de realizar, le permite precisar las funciones, evitar duplicidad y detectar omisiones así como también, conocer los requisitos mínimos para ocupar el cargo que ocupa.

CUADRO N° 28 Distribución absoluta y porcentual respecto a si la institución proporciona todos los recursos ofimáticos necesarios para el normal ejercicio de las actividades en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	6	75.00%
NO	2	25.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro número 30, 75.00% afirmó que siempre cuenta con los recursos materiales ofimáticos para realizar su trabajo, y 25.00% aseveró que no siempre tiene los recursos para realizar su trabajo, por lo que se puede decir que la mayoría de los trabajadores a veces hacen bien su trabajo porque cuentan con todos los materiales, es decir que son menos los momentos en los que los trabajos deben esperar para ser realizados por no contar con todos los recursos para llevarlos a cabo.

Es importante señalar de acuerdo a la información suministrada por parte de los empleados al realizar la entrevista se determinó que los recursos materiales para la realización de los trabajos no son entregados oportunamente, por cuanto son muy engorrosos los trámites para la solicitud de los mismos, debido a ello es recomendable que sean suministrados en un tiempo prudencial para la ejecución de las tareas asignadas.

CUADRO N° 29 Distribución absoluta y porcentual con relación a si los equipos (computadoras, impresoras, fotocopiadoras entre otros) permiten desarrollar las actividades eficazmente al personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas

Alternativas	FA	%
SI	2	25.00%
NO	6	75.00%
Total	8	100%

Fuente: Entrevista aplicada al personal que labora en la unidad de Recursos Humanos. Enero 2013.

En el cuadro anterior 75.00% de los trabajadores en la entrevista aplicada no considera que los equipos (computadoras, impresoras, fotocopiadoras entre otros) le permita desarrollar sus actividades eficazmente, por causa de contar en su mayoría con equipos obsoletos el trabajo es más lento, reducción de la productividad, limitación de la competitividad, cuadros de estrés asociados a la falta de recursos técnicos para realizar correctamente el trabajo. Mientras que 25.00% considera que los equipos de oficina si le permiten desarrollar sus actividades eficazmente. Según el autor Llanea (2009) “Los equipos ofimáticos son aquellos elementos tecnológicos que permiten usar información dentro de un ambiente laboral” p(94). Y es que, Para la organización es imprescindible modernizar por completo los equipos de oficina cada tres años como mínimo, además de promover el uso de tecnología de punta.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Datos Personales

- Con respecto a las características personales de los empleados que laboran en la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte en Maturín Edo. Monagas se pudo observar que el mayor número de trabajadores que tiene el departamento son relativamente adultos lo cual indica una gran responsabilidad y seriedad en la realización de actividades.
- Seguidamente se observó que el grado de instrucción de la mayoría de los trabajadores corresponde a carreras técnicas y universitarias en ciencias sociales y administrativas relacionadas directamente con el cargo y actividades que desempeñan.
- Respecto al tiempo de servicio, la mayoría se encuentra a la par en sus inicios durante un periodo comprendido entre uno (1) a seis (6) años, debido a esta relatividad se observó una gran discrepancia acerca de la percepción que tiene cada individuo de su ambiente de trabajo.

Condiciones Físico-Ambientales

- En lo que se refiere a condiciones físico-ambientales que caracterizan la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaria de Educación, Cultura y Deporte. Maturín Edo. Monagas, una parte significativa expresó que el espacio físico no es óptimo pero tampoco se encuentra en malas condiciones, sin embargo todos recomendaron mejorarlo esto quiere decir que se hallaron condiciones de trabajo disergonomicas debido a que la iluminación no siempre es la más adecuada.

- La temperatura afecta significativamente el bienestar y el desempeño por causa de no tener un sistema de refrigeración adecuado que controle las altas temperaturas.
- Otro elemento que afecta el rendimiento del trabajador es el ruido existente ocasionado por conversaciones en el pasillo alrededor de la Unidad de RRHH que actúa como factor distractor y perturbador.
- Se observó una distribución inadecuada del mobiliario y de los equipos de oficina, además de asientos poco ergonómicos lo cual puede generar graves consecuencias, ya que se hace incómodo para el trabajador que labora en ese lugar.

Elementos Psico-Sociales

- Predomina un liderazgo situacional, es decir, el líder actúa dependiendo de los acontecimientos que se vayan presentando en la Unidad, debido a que de acuerdo a la ocasión se torna democrático, autoritario, toma en cuenta ideas u opiniones y a la vez moviliza a la gente hacia una visión de futuro lo cual resulta positivo para la institución.
- Prevalece una comunicación Descendente y Ascendente, el cual también resulta positivo para la institución debido a la creación de un Feedback que permite reciprocidad en la comunicación de información que genera autoconfianza y aceptación, por el hecho de poder transmitir ideas, inquietudes y opiniones directamente desde un nivel inferior a uno superior y viceversa creando un lazo fuerte que fomenta la participación y el compromiso de cada uno de los miembros de la organización.
- También se detectó diferencias de opiniones en lo que respecta a las relaciones interpersonales, debido a que la mayoría consideró que son excelentes, mientras que un porcentaje significativo indicó la necesidad de mejorarla, lo cual indica una polarización del sector.

- En esta institución se toman en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores lo que quiere decir que éstos no son excluidos al momento de tomar una decisión, y el liderazgo que resalta es aquel que se preocupa por el crecimiento profesional de sus trabajadores, lo que significa que tienen una visión de desarrollo a futuro.
- Por otra parte se observó que existen buenas relaciones interpersonales, que existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo siempre y cuando la tarea y/o el tiempo lo permitan; es decir que el ambiente de este departamento tiende a ser muy relajado, y que son pocos los desacuerdos entre sus trabajadores.
- Se observó que los empleados no se sienten muy satisfechos por cuanto no se les ofrecen incentivos no remunerativos, y el reconocimiento del esfuerzo con el que realizan determinada labor es valorado sólo a pocas personas.

Factores Organizacionales

- En relación a los factores organizacionales se observó que la institución realiza un proceso formal de inducción pero el hecho de que algunas personas desconozcan la misión, la visión y los objetivos de la misma quiere decir que cuenta con un programa de inducción deficiente y superficial o este proceso no se realizó con la persona indicada; por lo tanto al desconocer estos elementos, el trabajador no podría sentirse identificado con la razón de ser de la institución, conocer el camino hacia el cual se dirige la empresa e ignorar el objetivo final por el cual realiza las actividades.
- Dentro de estos factores organizacionales también se determinó que la institución cuenta con equipos de oficina obsoletos que por consecuencia retrasan la realización de las tareas evitando la eficacia y mayor productividad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Respecto a la iluminación, alumbrar espacios que realmente lo ameriten con bombillas de luz blanca o fluorescente de tal manera que proporcione más luminosidad y al mismo tiempo bajo consumo de corriente eléctrica y poca pérdida de energía en forma de calor.
- Condicionar el lugar de trabajo mediante un sistema de ventilación adecuado que mantenga una temperatura de 20° a 23° C, realizar vigilancia médica específica de la salud dirigida sobre todo a la identificación de los trabajadores que estén en riesgo de presentar trastornos por calor ocasionados por características personales como la edad, obesidad o por problemas médicos como trastornos cardiocirculatorios.
- Dotar al personal de sillas más ergonómicas; Adecuar el espacio de trabajo, es decir, reubicar el mobiliario y equipos de oficina para evitar accidentes y al mismo tiempo lograr un mejor desempeño.
- Adoptar, sobre la base de la evaluación de riesgos, un programa de medidas destinado a controlar el ruido en su origen, realizar un tratamiento acústico con una puerta, diseñada específicamente para aislar el ruido que afecta la concentración de los trabajadores de la Unidad de RRHH.
- Proporcionar equipos de oficina más actualizados, de tal manera que permita mejorar el desempeño laboral, aumentar la eficacia y la productividad logrando que el personal se sienta satisfecho.

- La persona encargada de realizar el proceso de inducción debe suministrar absolutamente toda la información necesaria de la empresa al nuevo integrante, orientarlo para que comprenda como debe realizar su trabajo, enseñarle como adoptar las normas, patrones de conducta, valores, actitudes de la cultura organizacional a la cual se va a integrar, y aclarar cualquier tipo de inquietud o dudas que tenga acerca de la organización. Es de gran importancia que la Institución no permita que la misión y la visión se conviertan en una frase que está presente pero que nadie aplica, es necesario dejarla muy clara en la cabeza de cada empleado.
- Cuidar y mantener una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, es decir, hablar de manera clara y sencilla, ver a los ojos a la otra persona y demostrarle que se quiere la comunicación con ella, no juzgar ni afectar la palabra de otros mediante la burla o ridiculización, no demostrar lo que no se es o lo que no se sabe. Estas técnicas bien empleadas ayudan a mejorar las relaciones interpersonales de tal manera que promueva la motivación del trabajo en equipo.
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos no remunerativos con el fin de que se sientan motivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER-Egg, Ezequiel. (1996). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial HV. Manitas. Buenos Aires.

ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. 2da edición. Caracas, Editorial Episteme.

BRUNET, L. 2009. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

CAZAREZ y CHISTEN. 1996. *Técnicas Actuales de Investigación Científica*. Panapo. Caracas.

COVEY, Stephen R. 1997. *Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz*. 1era. Edición. Editorial Paidós. Barcelona.

CHIAVENATO, I. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill, S.A..

DESSLER, G. 2008. *Administración de Personal*. 6ta. Edición. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

DICCIONARIO.2004. Pequeño Larousse. Ediciones Larousse. México D.F.

GIBSON, I. Y Donnelly, J. 1990. *Organizaciones; Conducta, Estructura, Procesos*. México Nueva Editorial McGraw-Hill,

GIBSON, I. Y Donnelly, J.1997*Las Organizaciones*. 8va. Edición. Editorial McGraw- Hill. México.

GIBSON, I. Y Donnelly, J. 1992*Organizaciones, Conducta, Estructura, Procesos*. 3era. Edición. Editorial McGraw- Hill. México

GONÇALVES, A. 2008. *Fundamentos del Clima organizacional*. Sociedad latinoamericana para la calidad.

HAMPTON, David R. 1990. *Administración*. Ediciones McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ, Sampieri y FERNÁNDEZ C. Carlos; BATISTA Lucio Pilaí. 1998. *Metodología de la Investigación*. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill.

HURTADO DE B, Jacqueline. 2000. *El proyecto de investigación*. 6ta, Edición. Caracas-Bogotá.

JENNINGS, L. 1998. *Errores y Éxitos de la Gerencia*. 9na Edición. Estados Unidos, Editorial Cases-Studies.

LLANEZA, F. Javier. 2009. *La ergonomía forense. Pruebas periciales en prevención de riesgos laborales*. 2da Edición. Editorial Lex-Nova.

MATEO, V. Mankeliunas. 2001. *Psicología de la Motivación*. Editorial Trillas.

MELINKOFF, Ramón V. 1969 *La Estructura de la Organización*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

MULLER DE LA LOMA, Enrique. *Dirección de relaciones laborales*. 2da Edición. México Trillas, MÉXICO,

RAMIREZ, E. 1998. “*Administración de personal y Recursos Humanos*”. Editorial Prentice Hall. S.A. México.

ROSEMBERG, 3. M. 1996. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Editorial Océano/Centrum. España.

SAAVEDRA. “*El clima organizacional y el ausentismo laboral en las empresas*”.1998. Trabajo de tesis para obtener el título de Gerencia de Recursos Humanos. UDO-Monagas..

SABINO, C. 2002 *El proceso de la investigación científica*. 2da. Edición. Caracas: Editorial Panapo.

SEVILLA, J. 2002 *El liderazgo. El balance entre poder y sabiduría*. 1era Edición. Editorial Pax-México. México DF.

SIMÓN L, Dolan y Otros. *Gestión de los Recursos Humanos*. 2da. Edición.

STONER Y FREEMAN. 2007 *Administración*. 6ta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.

TAMAYO, Mario. 2006. *El Proceso de Investigación Científica*. 4ta. Edición. Editorial Limusa. México.

WERTHER, william b. 2008. *Administración de personal y recursos humanos*. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana de España S.L

Recursos de Internet

AMAYA, J. (2010). *Manuales de normas y procedimientos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011 de: <http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml>

Biblioteca Nacional de Venezuela. (2011). [Página Web en línea].
Disponible en: <http://www.bnv.bib.ve>

Monografías (2010). Funciones del clima organizacional.
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral3.shtml>





ANEXOS



Figura 4. Iluminación inapropiada y temperatura inadecuada. Unidad de RRHH en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.



Figura 5. Ambiente poco confortable, espacio de trabajo insuficiente, mal distribución del mobiliario. Unidad de RRHH en la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.



Figura 6. Inadecuada ubicación de los equipos de oficina.

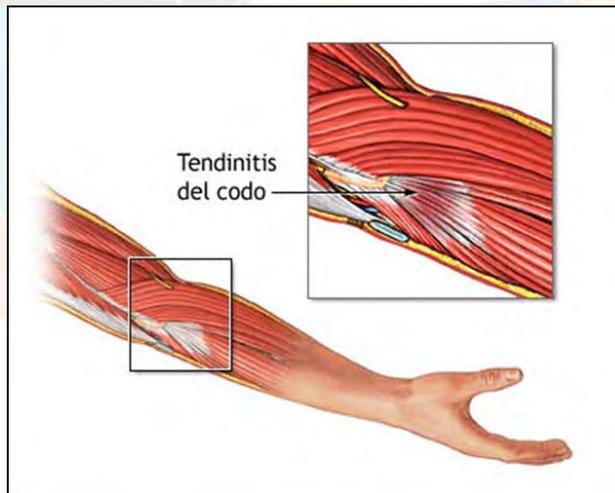


Figura 7. Tendinitis en el codo. Tomado de atlas de anatomía humana, V. Muedra. (2005).



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

Estimado Trabajador (a):

La entrevista que a continuación se presenta, constituye un instrumento obligatorio para el Trabajo de Grado titulado: “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE MATURÍN – EDO – MONAGAS 2012-2013”. Por tal motivo se solicita su valiosa colaboración al responder en forma sincera y objetiva ya que la información obtenida será de suma importancia para lograr los objetivos de la investigación, además de recordarle que es estrictamente confidencial.

INSTRUCCIONES:

- ☞ Escuchar cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- ☞ Seleccionar la alternativa de su preferencia.
- ☞ En caso de dudas se recomienda preguntar al investigador.
- ☞ Se le agradece responder todos los ítems.

Gracias por su colaboración....

Br. Rodríguez, B. Sarelys D.

Br. Rendón, O. Alfredo J.

Datos Personales

1.- Sexo:

M_____

F_____

2.- Edad:

18-23 años_____

24-29 años_____

30-35 años_____

36-40 años_____

41 años o más_____

3.- Profesión:

4.- Cargo que desempeña:

5.- Tiempo de Servicio en la Empresa.

Menos de 1 año_____

1 año a 3 años_____

4 años a 6 años_____

7 años a 9 años_____

10 años o más_____

Condiciones Físico-Ambientales

1.- ¿Cómo califica las condiciones físico-ambientales, respecto a ILUMINACION en la Unidad de Recursos Humanos?

-Excelentes___

-Buenas___

-Regulares___

-Malas___

-Muy Malas___

2.- ¿Cómo califica las condiciones físico-ambientales, respecto a TEMPERATURA en la Unidad de Recursos Humanos?

-Excelentes___

-Buenas___

-Regulares___

-Malas___

-Muy Malas___

3.-¿Cómo califica las condiciones físico-ambientales, respecto a RUIDO en la Unidad de Recursos Humanos?

-Excelentes___

-Buenas___

-Regulares___

-Malas___

-Muy Malas___

4.- ¿Cómo califica las condiciones Ergonómicas, respecto al mobiliario y la ubicación del mismo en la Unidad de Recursos Humanos?

-Excelentes___

-Buenas___

-Regulares___

-Malas___

-Muy Malas___

5.- ¿Existe algún elemento físico específico en la Unidad, que amerite alguna modificación para mejorar las condiciones ambientales? En caso de responder si, ¿Cuál sería, y Por qué?

Si___

No___

Elementos Psico-sociales.

1.- ¿Considera usted efectiva la comunicación con su supervisor inmediato?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

2.- ¿Su supervisor inmediato toma en cuenta sus ideas u opiniones?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

3.- ¿El liderazgo existente es con una visión de desarrollo a futuro?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

4.- ¿El liderazgo en su departamento es autoritario?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

5.- ¿El líder de su departamento crea armonía y empatía?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

6.- ¿Se realiza la comunicación de una autoridad superior a otra de menor nivel?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

7.- ¿Se realiza la comunicación desde un menor nivel hacia una de autoridad superior?

-Siempre___

-A veces___

-Nunca___

8.- ¿Considera usted que los objetivos de la institución van orientados y conducidos por un líder? ¿Por qué?

Si___

No___

9.- ¿Cómo considera usted las condiciones interpersonales en la Unidad? ¿Por qué?

Buenas___

Malas___

Regulares___

10.- En términos generales, ¿El ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

Si___

No___

11.- ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

Sí___

No___

12.- ¿Ha recibido Usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante el tiempo que ha estado laborando en la Empresa?

Si___

No___

13.- De acuerdo a los aspectos fundamentales y de mayor relevancia que conforman el Clima Organizacional. Califique en escala del 1 al 5 los siguientes elementos:

Relaciones Interpersonales___

Remuneración___

Reconocimiento___

Sentido de pertenencia___

Liderazgo ___

Tecnología ___

Trabajo en equipo ___

Condiciones ergonómicas ___

Factores Organizacionales.

1.-¿Recibió usted un proceso formal de inducción?

Si, de forma oral___

Si, de forma escrita (instrucciones)___

Si, de forma oral y escrita___

No___

2.- ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

-Sí ___

-No___

3.- ¿Se siente usted identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa?

Si___

No___

¿Por qué _____ lo
considera?_____

4.- ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa y las funciones de su cargo?

-Sí ___

-No___

5.- ¿Considera usted que la institución le proporciona todos los recursos ofimáticos necesarios para el normal ejercicio de sus actividades?

Si___

No___

6.- ¿Considera usted que los equipos (computadoras, impresoras, fotocopiadoras entre otros) le permiten desarrollar sus actividades eficazmente?

Si___

No___

¿Por qué lo
considera?_____



HOJAS DE METADATOS

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

Título	ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CASO UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS SECRETARIA DE EDUCACION, CULTURA Y DEPORTE MATURIN ESTADO MONAGAS. 2012
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rodríguez B. Sarelys Del V.	CVLAC	C.I: 18.272.919
	e-mail	sarelysrodriguez@gmail.com
	e-mail	
Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rendon O. Alfredo J.	CVLAC	C.I: 19.446.192
	e-mail	
	e-mail	ajro713@gmail.com

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
Ambiente laboral
Factores organizacionales

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	Recursos Humanos

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 objetivo de esta investigación, consistió en analizar el Clima Organizacional caso Unidad de Recursos Humanos Secretaría de Educación, Cultura y Deporte Maturín Estado Monagas. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, determinando los factores físicos - ambientales, sociales, psicológicos, organizacionales. Para realizar este estudio se efectuó una Investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población de ocho (8) trabajadores; se aplicó una entrevista para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en cuadros simples de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados permitieron concluir que: Se determinó que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera regular, además de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda a la institución que también es necesario cuidar y mantener la comunicación entre compañeros de trabajo y suministrar toda la información necesaria de la empresa a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Profa. Alcalá Ceres	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 9898955			
	e-mail	ceres-alcala@hotmail.com			
	e-mail				
Profa. García Vilmarys	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 99016871			
	e-mail				
	e-mail				
Profa. Cordova A. Maruly E.	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 12.539.713			
	e-mail	marulycordova@hotmail.com			
	e-mail				

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 está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	04	04

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 inglés 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
RODRIGUEZRENDON.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:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

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.

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

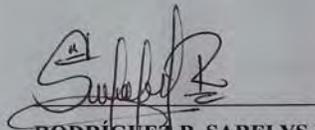
Cordialmente,
Juan A. Bolaños Cunele
JUAN A. BOLANOS CUNELE
Secretario

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.

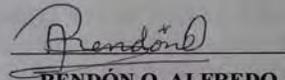
JABC/YGC/manija

DERECHOS:

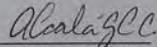
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá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



**RODRÍGUEZ B. SARELYS DEL V.
AUTOR**



**RENDÓN O. ALFREDO J.
AUTOR**



**PROFA. CERES ALCALÁ
TUTOR**