

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII  
Opción: Gerencia de RRHH**

**Trabajo Especial de Grado**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
LA ALCALDÍA DE CARONÍ (ALMACARONÍ)**

Presentado por:  
Vizcaíno Perales Ana Dellanira  
Para optar al título de  
Especialista en Gerencia de RRHH

Asesora:  
García Pérez Luciamelia

Puerto Ordaz, Junio de 2007

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII  
Opción: Gerencia de RRHH**

**Trabajo Especial de Grado**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, DIRIGIDO AL PERSONAL DE  
LA ALCALDÍA DE CARONÍ (ALMACARONÍ)**

Presentado por:  
Vizcaíno Perales Ana Dellanira  
Para optar al título de  
Especialista en Gerencia de RRHH

Asesora:  
García Pérez Luciamelia

Puerto Ordaz, Junio de 2007

## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

**Lic. Aurora Brito Querales**

Directora

Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Presente.

Estimada Directora:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar al (la) Abog. **ANA DELLANIRA VIZCAÍNO PERALES**, en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado titulado: **ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE CARONÍ (ALMACARONÍ)**.

Igualmente, le informo que he leído y revisado el referido Proyecto y que cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Caracas, 15 de Junio de 2007.

**García Pérez Luciamelia**

Firma

Cédula de Identidad N°

## **AGRADECIMIENTO**

A las profesoras Luciamelia García y Elizabeth Martínez, Tutora y Asesora Metodológica por su valioso apoyo en la elaboración de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

En especial a Dios, por constituir mi guía y apoyo espiritual.

A mis Padres (+), a quienes recuerdo cada día, con inmenso amor.

A mis Hijos y Sobrinos, para que esta meta alcanzada les sirva de estímulo y ejemplo en sus vidas.

## ÍNDICE

---

	Pág.
Portada .....	i
Constancia de Aceptación del Asesor .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice .....	vi
Lista de Tablas y Figuras.....	viii
Resumen Ejecutivo .....	ix
Introducción .....	10
CAPÍTULO I .....	12
El Problema .....	12
I.0. Planteamiento del Problema .....	12
I.1. Justificación e Importancia .....	14
I.2. Objetivos de la Investigación .....	15
I.2.1. Objetivo General .....	15
I.2.2. Objetivos Específicos .....	15
CAPÍTULO II .....	16
Marco Teórico .....	16
II.0. Concepto de Clima Organizacional .....	16
II.1. Características del Clima Organizacional .....	18
II.2. Formas de Clima Organizacional .....	20
II.3. Técnicas para el Diagnóstico del Clima Organizacional .....	22
II.4. Procedimientos del Diagnóstico del Clima Organizacional.....	23
II.5. Importancia del Clima Organizacional .....	24

CAPÍTULO III .....	27
Marco Referencial.....	27
III.1. Antecedentes de la Empresa .....	27
III.2. Misión .....	29
III.3. Visión.....	29
III.4. Valores y Creencias .....	29
III.5. Estructura Organizativa .....	30
CAPÍTULO IV.....	32
Marco Metodológico.....	32
IV.1. Tipo de Investigación .....	32
IV.2. Diseño de la Investigación .....	33
IV.3. Población y Muestra.....	33
IV.4. Técnicas de Recolección de Datos .....	34
IV.5. Análisis y Presentación de los Resultados.....	39
Conclusiones .....	49
Recomendaciones .....	51
Bibliografía Consultada .....	52
Infografía Consultada.....	53
Anexo I.....	54
Constancia de Validación de Instrumento .....	54
Anexo II.....	55
Evaluación del Clima Organizacional .....	55
Cuestionario para Empleados(as) .....	55

**LISTA DE TABLAS Y FIGURAS**

	Pág.
Figura N° 1. Clima global de una organización. ....	26
Figura N° 2. Estructura Organizativa. ....	31
Tabla N° 1. Nómina Almacaroní.....	33
Tabla N° 2: Distribución de las Variables y sus Dimensiones.....	36
Tabla N° 3. Distribución de la muestra.....	38
Tabla N° 4. Resultados: Ambiente Físico.....	40
Tabla N° 5. Resultados: Estructura.....	41
Tabla N° 6. Resultados: Comunicación.....	42
Tabla N° 7. Resultados: Motivación.....	43
Tabla N° 8. Resultados: Satisfacción.....	45
Tabla N° 9. Resultados: Participación.....	45
Tabla N° 10. Resultados: Supervisión.....	46
Tabla N° 11. Resultados: Liderazgo.....	47

## RESUMEN EJECUTIVO

Considerando que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, surgió la inquietud de analizar las causas que generan un ambiente laboral, y las consecuencias del clima dentro de la Alcaldía de Caroní. El propósito de este estudio fue investigar la percepción de los empleado(a)s de la Alcaldía de Caroní (ALMACARONI), acerca de algunos de los elementos que conforman el clima organizacional, en sus diferentes dimensiones, tales como: ambiente físico, estructura, comunicación, motivación. Satisfacción, participación, supervisión y liderazgo. Para desarrollar el estudio, se hizo una investigación de tipo descriptiva, transeccional, no experimental. La muestra estuvo conformada por 103 empleados(as) de todas las unidades escogidas al azar, a quienes se les aplicó un Cuestionario contenido de 56 ítems relacionados con todas las dimensiones exploradas. De los resultados obtenidos, se observa tanto la ausencia de un liderazgo efectivo en la organización, como la falta de políticas o mecanismos dirigidos a fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales. De la misma manera se observa la inexistencia de una cultura organizacional con valores definidos, orientada hacia la calidad y la motivación al logro. Con este estudio se aspira contribuir con el aumento del rendimiento del personal que allí labora, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando climas de trabajo motivantes y retadores que permitan desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Por ser un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial, los líderes de muchas empresas suelen desestimar los estudios de Clima Organizacional como proveedores de soluciones a las fuentes de conflictos.

Sin embargo, la predicción del comportamiento de los empleados basadas en las características personales y actitudes laborales es insuficiente en el siglo XXI.

En realidad, toda situación de trabajo está conformada por una serie de factores específicos, lo que ocasiona que los individuos estén inmersos dentro de un “clima” propiciado por las particularidades y la idiosincrasia de cada organización.

Lo usual es concebir que el clima de una organización lo forman las aptitudes de sus integrantes, las estructuras de la empresa, el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores, el tamaño de la organización, la metodología para gestionar los conflictos, la coordinación interna y la relación entre las distintas unidades y departamentos.

También, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, la especialización de funciones, el estatus y el rol que se confiere a los empleados.

Este conjunto de factores forma y moldea la personalidad “organizacional”, y, como ocurre con los seres humanos, puede ser positiva o negativa.

Un clima poco sano contribuirá a trastocar las relaciones entre los empleados, y de éstos con la organización. El estudio oportuno de los valores que conforman el ambiente de una empresa permitirá diagnosticar los valores, actitudes y creencias de los empleados.

También evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Con un estudio oportuno de clima se logrará iniciar un proceso de cambio que indicará a los líderes de cada empresa los elementos sobre las cuáles deben dirigir sus intervenciones. Además de identificar el tipo de clima que predomina en la empresa.

En razón de lo enunciado, surgió la necesidad de realizar un Estudio Organizacional en la Alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ), cuya importancia es conocer la percepción que tienen los empleados(as), de esa organización y así reforzar las relaciones entre el personal empleado y la organización a fin de que unan esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados que permitan a la Alta Gerencia afianzar estrategias que logren modificar el comportamiento del personal en estudio, buscando conducir a la organización hacia la obtención del éxito organizacional.

Para el desarrollo y la culminación de los objetivos de este estudio, se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación que permitieron medir el clima organizacional, obtener la percepción que tiene el personal empleado de la organización, conocer los factores que inciden en el comportamiento del personal estudiado y proponer estrategias que puedan ser aplicadas para reforzar el ambiente de trabajo de esa organización.

Este trabajo de investigación espera servir de apoyo a la gestión del área de personal de ALMACARONÍ. Por último, esta investigación, que es un aporte teórico metodológico, desea cumplir con el requisito exigido por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) para obtener el Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Este estudio quedó estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I presenta el Planteamiento del Problema, detallándose de manera general la situación de la Alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ), los Objetivos planteados, la Justificación donde se expresa la necesidad de realizar la investigación para ALMACARONÍ y el aporte que implica para esta organización este estudio en los actuales momentos de cambio y transformación; el Capítulo II contiene el Marco Teórico, donde se presentan los fundamentos teóricos relacionados con el tema investigado; el Capítulo III presenta el marco referencial donde se aborda la misión, visión, valores, creencias y la estructura organizativa de la organización; finalmente el Capítulo IV presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección, análisis y presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **I.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las organizaciones deben de alguna manera determinar el momento preciso para afrontar los cambios y así poner freno a las distintas dificultades por las cuales tienen que pasar. Para emprender estos cambios debe existir el esfuerzo y la participación conjunta de toda la organización y su recurso humano, además de definir los lineamientos y criterios que se deberán seguir para agregarle el valor necesario al proceso de cambio.

“Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.” (GONCALVES, ALEXIS, 2000:172)

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la

administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuyen con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral (Fuente: Sistema Integral de Gestión Humana SIGMA, disponible en [www.sht.com.ar/archivo/temas.sigma.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas.sigma.htm)).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, esto 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, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Las personas de las organizaciones son la esencia de su COMPETENCIA CENTRAL. El involucramiento en el logro de objetivos organizacionales constituye el capital no imitable. El clima afecta el desempeño de los empleados siendo una variable que recae directamente sobre la satisfacción y motivación. El clima constituye una variable que afecta las decisiones relacionadas con las Políticas de Recursos Humanos (Fuente: ABC Formación: El Rol del Factor Humano en la Empresa. Disponible en: [http://.abcformacion.com/contenidos/recursos\\_humanos:0070.htm](http://.abcformacion.com/contenidos/recursos_humanos:0070.htm)).

En este sentido, la nueva administración de ALMACARONÍ, se planteó como reto la revisión de su estructura organizativa no sólo mirando hacia fuera sino también hacia adentro, considerando su expansión, desarrollo y las modificaciones que se vienen gestando en el mercado laboral. Este trabajo de investigación pretende estudiar los efectos que causan los cambios organizacionales bajo los enfoques modernos de los conceptos de Clima Organizacional, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

## **I.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de clima organizacional, encontrar explicaciones a situaciones internas del personal que labora en ALMACARONÍ. Se busca conocer el grado de identificación de la fuerza laboral con los objetivos de la Empresa, su motivación, procesos de control, relaciones interpersonales, cooperación y toma de decisiones que caracterizan y definen el clima organizacional en el personal adscrito a la Alcaldía de Caroní, tomando en consideración que el Municipio constituye la unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional establecida en una extensión determinada del territorio, teniendo como uno de sus objetivos crear condiciones organizadas socio culturales e institucionales para que la

población asuma la responsabilidad en el ejercicio, dirección y protagonismo de la democracia y en el concurso por el mejoramiento integral de la calidad de vida (LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL).

Sobre la base de la convicción profesional es imposible alcanzar la satisfacción de las necesidades de un Municipio, cuando las personas responsables de diseñar las políticas no están satisfechas en su ambiente laboral. De acuerdo con los objetivos de esta investigación, su resultado permitirá identificar las causas concretas de problemas laborales, clima organizacional y estructura interna, que inciden en el rendimiento del personal de ALMACARONÍ.

Dentro del conjunto de aspectos mencionados deben ocupar lugar prioritario las reflexiones permanentes que las instituciones hagan sobre su Clima Organizacional, ya que en la medida en que las hagan estarán en mejores condiciones de gerenciar y de orientar el comportamiento del servidor público hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador. Dirigida a los responsables de la gestión del recurso humano, que sirva para acompañar a las Instituciones Públicas en la elaboración de su diagnóstico situacional y un primer nivel de intervención sobre el clima organizacional que les caracteriza.

## **I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Efectuar un estudio de Clima Organizacional para identificar los factores que inciden en el Mejoramiento del Ambiente de Trabajo de los Empleados de ALMACARONÍ.

### **I.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar las variables que determinan el clima organizacional de los empleados de ALMACARONÍ.
- ✓ Analizar las funciones del clima organizacional que influyen en el comportamiento de los empleados de ALMACARONÍ.
- ✓ Proponer estrategias que permitan mejorar las relaciones del personal con la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En esta investigación se plantea un fundamento teórico el cual se basa en la recopilación de información relacionada con el tema investigado y con los objetivos planteados, la existencia de una variedad de argumentos relacionados con el tema, sirven de apoyo para la realización del trabajo de investigación. De tales argumentos, se pudo extraer los siguientes:

#### II.0. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que —en conjunto— ofrecen una visión global de la organización.” (RODRÍGUEZ DARÍO, 2005:160).

Así mismo: No es una mera casualidad que el concepto de clima organizacional se haya derivado del clima atmosférico. El clima de una organización puede variar del mismo modo en que se altera su símil atmosférico. En efecto: (a) en una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un "mejor" clima que otra, del mismo modo que se puede afirmar que una ciudad como Vicuña tiene un clima más cálido que otra como Punta Arenas, (b) También se pueden observar diferencias de mediano alcance temporal. Así como se puede decir que el clima del verano es mejor que el del invierno, también hay organizaciones que tienen períodos de "bonanza" y que pasan por otros más difíciles, (c) Finalmente, hay una variación diaria del clima. Del mismo modo que en los informes del tiempo nos enteramos de los cambios diarios experimentados por el clima atmosférico, en las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la "temperatura social", motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores y comidillos, ascensos, etc.

En ese sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de

otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- a) Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, comunicaciones, etc.
- d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada la definición de la organización como un “sistema autopoietico” (red de producción y transformación de componentes tal que los componentes son determinantes de los procesos que los generan) de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

## **II.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

“El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima.” (pág. 161).

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- a) El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- c) El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- d) El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y —sin darse cuenta— contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.
- f) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.
- g) En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en "el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de

cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

## **II.2. FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Se hace referencia a la de Likert (1961,1967).

Rensis Likert, citado por Rodríguez D. (2005: pág.164) sostiene: “Que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.”

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: «Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias». También puede ser suscrita por una aproximación metodológica, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**1. Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**2. Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**3. Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**4. Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **II.3. TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Así mismo en lo que respecta a las técnicas, el autor expone lo siguiente: Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

“El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto societal en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos.” (pág. 169).

Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

En este sentido es importante conocer las dimensiones consideradas por Líkert, el cual ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones:

- a) **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.
- b) **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- c) **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- d) **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- e) **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

#### II.4. PROCEDIMIENTOS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima de una organización es una resultante sistémica —y por lo tanto sinérgica— de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización.” (pág. 176).

En otras palabras, el clima de una organización compuesta por cinco departamentos será equivalente al clima de cada uno de los cinco departamentos más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional de la organización. En esta característica interaccional influyen determinadamente las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Es posible, por ejemplo, que en una organización hayan relativamente buenos climas en cada uno de sus departamentos, pero que en conjunto haya tantas rivalidades y problemas entre departamentos, que el clima organizacional conjunto sea deficiente, lo que traerá consecuencias de importancia para el logro del producto organizacional. Este fenómeno —de buenos climas parciales y deficiente clima global— es relativamente frecuente y probablemente también lo sea en todos los lugares en que el modelo organizacional incentiva —como una forma de aumentar la productividad— la competencia entre departamentos, con el resultado de un clima organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional global.

## II.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Brunet, Luc (2004), en su publicación titulada “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, plantea:

“En 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 clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización.” (pág. 20).

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

En lo que respecta al carácter específico y general del clima organizacional, el autor expone lo siguiente:

“En una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tanto climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.” (pág. 21).

El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

De igual manera acota lo siguiente:

“La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los

profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.” (pág. 21).

Todo esto parece muy simple en apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados de línea y los estaf. Esta tensión también, rara vez aparente, está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades aludidas o en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Frente a este estado de hechos y al clima así engendrado, los empleados estaf se vuelven rápidamente inseguros, tienen la impresión de haber estado más preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos. La creación de un clima de tal desconfianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado estaf quien optará por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de asociación o de sindicalización para que se le reconozcan y reivindiquen sus derechos.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

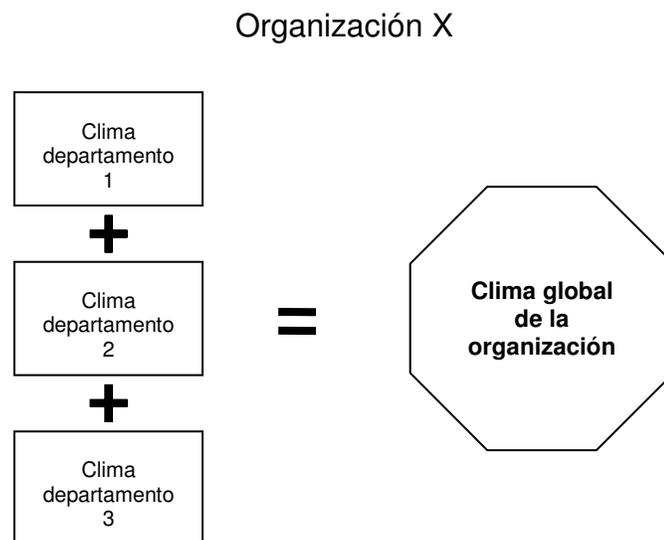
En el mismo orden de ideas, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima.

“Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático.” (pág. 24).

Si se quiere evaluar el clima de una organización no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación. La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa- de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización, tal como se aborda en esta investigación. El clima total equivale entonces a la media de los climas

reunidos de todos los departamentos (figura 2). El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto se demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades. Así, un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes. Sin embargo, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados. Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo. (BRUNET, LUC, 2004, Pág. 25)

**Figura N° 1. Clima global de una organización.**



Finalmente, se puede observar que todos los elementos mencionados anteriormente guardan relación con el tema desarrollado, por lo cual se toman lineamientos establecidos en los mismos para el desarrollo del tema en estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se abordan los aspectos más relevantes, permitiendo por una parte ubicar el tema dentro del conjunto de las teorías existentes y por otra parte se detallan los elementos de la teoría que serán utilizados en la investigación, así como también se abordan las relaciones más significativas que se dan entre estos elementos teóricos. En este orden de ideas es importante conocer la Visión y Misión de la organización y estructura organizativa de la institución donde se realizará la investigación: Alcaldía del Municipio Caroní (ALMACARONÍ), e ir incorporando los conceptos de comportamiento organizacional en la elaboración de un diagnóstico que permite diseñar una propuesta cónsona con la Misión y Visión, y con los componentes de cada uno de los elementos que conforman la estructura organizativa, bajo el análisis de los elementos que integran el clima organizacional.

#### **III.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

##### **Reseña Histórica**

En 1909, antes de haberse creado el Concejo Municipal, lo que funcionaba como organismo de la comunidad a nivel local era la Junta Comunal del Municipio San Félix. Después de esto y debido a la existencia de hierro en la zona, permitió la creación y puesta en funcionamiento de la Siderúrgica del Orinoco, junto a la expansión de las actividades de las empresas extractivas del mineral de hierro: “Iron Mines Company of Venezuela LTD” y “Orinoco Mining Company”, así como las construcciones de las centrales hidroeléctricas de Macagua I y Guri, se genera un acelerado crecimiento de la población asentada en San Félix y Puerto Ordaz.

Esto genera que el gobierno se plantee la necesidad de dar respuestas tanto económicas como políticas que tomen el crecimiento y desarrollo de ambos centros poblados. Debido a este gran crecimiento de la población, se hace necesario crear una institución que responda a las comunidades creadas y aquellas por surgir.

En este sentido el 29 de junio de 1961, por decreto de la Asamblea Legislativa del Estado Bolívar, da reforma parcial de la división territorial de dicha entidad, mediante la cual se creó el Distrito Caroní, entonces capital San Félix.

Por esto la creación del primer Concejo Municipal de Ciudad Guayana se realizó el 7 de enero de 1964, a las 3:00 pm. En aquel entonces San Félix era la capital del Municipio Autónomo Caroní, y esa primera reunión tuvo lugar en el Salón de Decisiones de la antigua Junta Comunal del Municipio.

Estuvieron en esa reunión los ciudadanos Pedro Peraza Salazar, Luis Alberto Gruber, Ismael Gómez Rangel, Miguel Natera, Antonio Campero, Gudelio Crespo y Saúl Molina Ascanio, con la finalidad de dejar instalado el Primer Concejo Municipal del Distrito Caroní (actual municipio).

En 1989 se decreta la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Régimen Municipal, la cual contempla que el gobierno del municipio será ejercido por dos (2) órganos: La Alcaldía, con la figura del Alcalde le corresponde la parte Ejecutiva; y el Concejo Municipal, la parte Legislativa.

Por otra parte, es bueno señalar que desde el año 1964 hasta el presente han sucedido en lo que respecta a nuestra incipiente historia municipal una gran cantidad de ciudadanos que tuvieron oportunidad de dirigir nuestra política municipal. Todas esas personas fueron elegidas por la Cámara Municipal del Municipio Autónomo Caroní.

Como parte del desarrollo de las instituciones públicas del país, se decretaron las elecciones secretas y directas para alcaldes en aquellas ciudades que el Artículo 18 de la Ley de Régimen Municipal, 1989 (LORM) ameritan la creación del municipio.

A tal efecto, el 3 de diciembre de 1989 se realizaron las primeras elecciones de Alcaldes de Venezuela, resultando electo por el Municipio Autónomo Caroní del Estado Bolívar el Dr. Clemente Scotto Domínguez. La siguiente elección se efectuó el 4 de mayo de 1992, siendo reelecto el mismo Alcalde.

En el año 1996 fue electa la ciudadana Pastora Medina como Alcaldesa del Municipio Caroní hasta julio el 2000. A partir de esa fecha el Dr. Antonio Briceño fue electo Alcalde de este municipio.

Recientemente el pasado 31 de octubre del año en curso, se llevaron a cabo los comicios electorales Regionales y Municipales donde resultó electo el Dr. Clemente Scotto Domínguez, asumiendo el cargo por tercera vez, ya que en 1989 había sido electo Alcalde del Municipio y reelecto en 1992.

### **III.2. MISIÓN**

Queremos una institución comprometida y estrechamente vinculada a los procesos de organización popular, capaz de brindar a la comunidad los medios necesarios para el desarrollo de los gobiernos parroquiales y estimular la formación de una conciencia ciudadana reflexiva y crítica para la transformación de sí misma, al mismo tiempo firme en los principios en los cuales se cimienta la democracia protagónica y participativa del pueblo de Ciudad Guayana, con un personal altamente calificado y motivado para cumplir los retos planteados por este proceso revolucionario de transformación social e institucional. (Fuente: Manual de Organización de la Coordinación de Planificación de ALMACARONÍ)

### **III.3. VISIÓN**

Producir las políticas específicas que permitan la incorporación integral de las comunidades y vecinos en el desarrollo político, económico y social del país, de acuerdo a las exigencias del proceso de refundación institucional planteado para la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en especial, la promoción de la participación y el protagonismo de las comunidades en la formación, ejecución y control de la gestión pública. (Fuente: Manual de Organización de la Coordinación de Planificación de ALMACARONÍ)

### **III.4. VALORES Y CREENCIAS**

En la administración de los bienes y recursos públicos, los funcionarios y empleados públicos se regirán por los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad.

Los funcionarios y empleados públicos deben administrar y custodiar el patrimonio público con decencia, decoro, probidad y honradez, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran, se haga de la manera prevista en la Constitución de la República Bolivariana de

Venezuela y las leyes, y se alcancen las finalidades establecidas en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia.

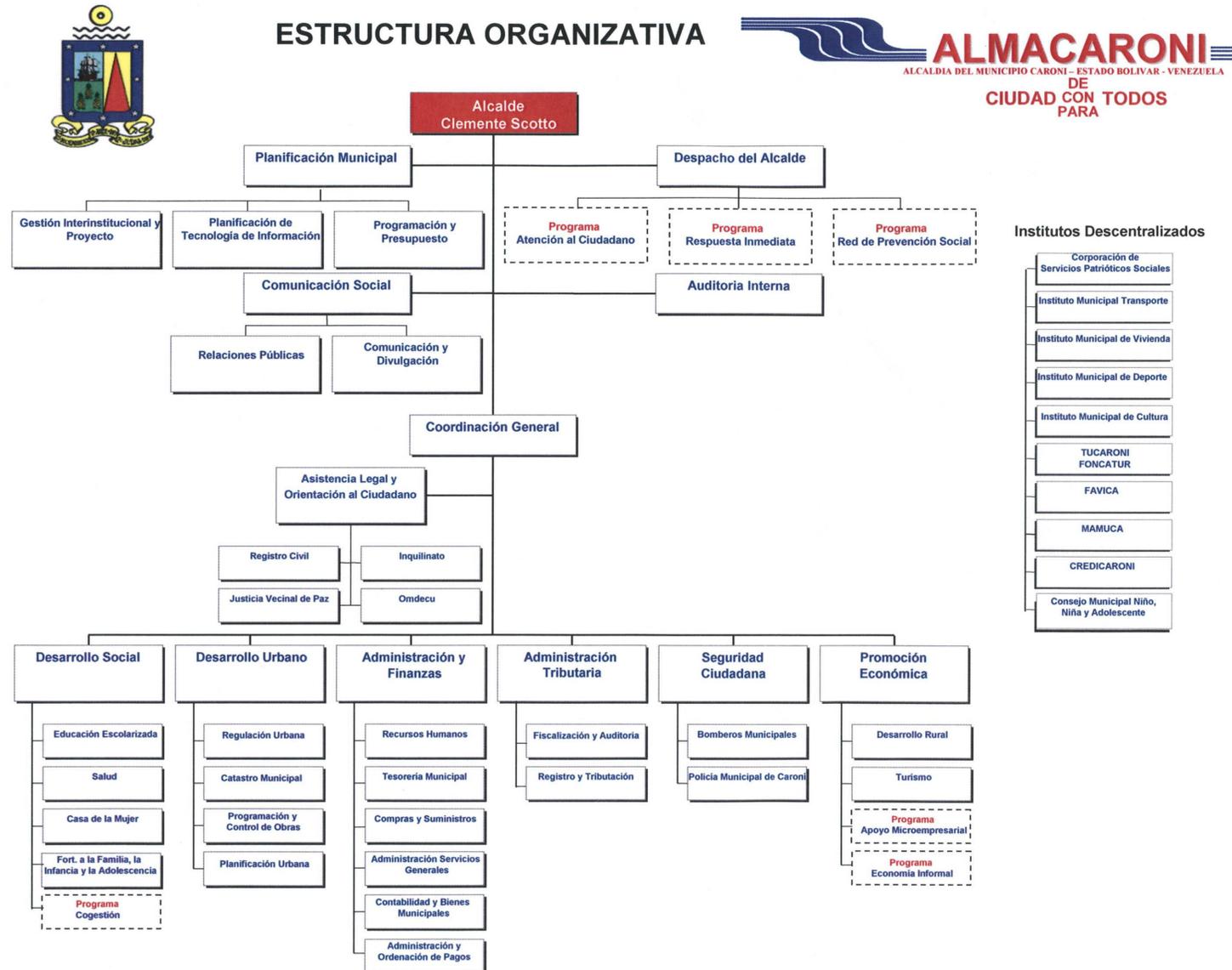
Los funcionarios y empleados públicos instruirán los procedimientos y demás trámites administrativos procurando su simplificación y respetando los principios de economía, celeridad, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza, establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública y en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.

Los funcionarios y empleados públicos deberán administrar los bienes y recursos públicos con criterios de racionalidad y eficiencia, procurando la disminución del gasto y la mejor utilización de los recursos disponibles en atención a los fines públicos.

### **III.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La Alcaldía de Caroní está gerenciala en estos momentos por el Alcalde Dr. Clemente Scotto Domínguez, la misma está conformada por una (1) Coordinación General, diez (10) Direcciones, treinta y un (31) Unidades, cuatro (4) Institutos y una (1) Corporación. (Fuente: Manual de Organización de la Coordinación de Planificación de ALMACARONÍ)

Figura Nº 2. Estructura Organizativa.



## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### IV.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Atendiendo las características del tema objeto de estudio el tipo de investigación es Descriptiva debido a que define en términos generales las partes o propiedades en que se encuentra una investigación, también expresa de forma concreta el desarrollo basándose en realidades de hecho.

López (1990), expresa en su obra “Introducción a la Investigación” lo siguiente:

“Este tipo de Investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. En enfoques se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La Investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es de presentarnos una interpretación concreta.”  
(pág. 103)

También al respecto Tamayo (1999) en su Diccionario de la Investigación Científica señala que el objeto principal de la investigación descriptiva es conocer las situaciones, modo y destreza que predominan mediante la descripción exacta de la labor, objetos, procesos y personas. Interpreta la realidad de los hechos de una forma especificada y concreta. El autor expresa también que una investigación descriptiva no es una simple recopilación y tabulación de datos, sino que también se analizan e interpretan de forma resumida con un propósito definido para la fácil comprensión y solución de problemas. Esta investigación puede ser utilizada para identificar metas u objetivos y mostrar las posibles vías por los que pueden ser alcanzados.

También es una investigación de campo, ya que la mayoría de la información necesaria para llevarla a cabo será recopilada a través de observaciones al

proceso y entrevistas al personal y tiene un componente documental, ya que hay Manuales de Normas y Procedimientos, y Descripciones de Cargos que deben analizarse.

## IV.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó la Observación directa sistemática que ofrece datos que son susceptibles de ser obtenidos por otro. Al momento de observar, se observa según el nivel de análisis elegido y las categorías de observación que están determinadas por el Marco Teórico. En este caso el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional.

Según Sampieri, R. (2003):

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (pág. 270).

## IV.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo o población del personal de la Alcaldía de Caroní que aparecen registrados en la Nómina de ALMACARONÍ, cuenta con una población de mil novecientos noventa y dos (1992) trabajadores, como se señalan en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1. Nómina Almacaroní  
Dirección de Recursos Humanos  
Fuerza Laboral por Nómina al 31-03-2006**

Empleados	1.029
Corporación de servicios empleados	156
Instituto de cultura empleados	51
Instituto de transporte empleados	126
Instituto de deportes empleados	29
Instituto de la vivienda empleados	10
<b>Subtotales</b>	<b>1.404</b>
Maestros municipales	249
<b>Subtotales</b>	<b>1.753</b>

Obreros	121
Corporación servicios obreros	204
Instituto de cultura obreros	5
Instituto de transporte obreros	5
Instituto de deportes obreros	4
<b>Subtotales</b>	<b>339</b>
<b>Totales</b>	<b>1.992</b>

Se tomo una muestra representativa del 10% del total de empleados para un total de 102.9 trabajadores, los cuales se toman de acuerdo a una muestra probabilística, estratificada y proporcional al número de trabajadores, por coordinaciones, direcciones y unidades, por cuanto será el sector de los empleados el punto central de esta investigación.

En tal sentido HERNÁNDEZ, R. (2003), sostiene:

“Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativas (por encuestas), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.” (pág. 307).

#### **IV.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el desarrollo de la presente investigación se aplican como técnicas e instrumentos de recolección de datos: la revisión bibliográfica y el método de observación directa, lo cual permite hacer un diagnóstico de la situación actual del clima de la organización y hacer las recomendaciones al respecto.

Adicional a la recolección de datos, a través de la observación directa, se efectúan lecturas concernientes al tema, revisión de varias bibliografías, con la finalidad de adquirir la información necesaria para sustentar y fundamentar la investigación.

TAMAYO M. (1996) define la observación como: “La utilización de los sentidos para la percepción de hechos o fenómenos que nos rodean o son de interés del investigador. La observación científica se da a partir de la selección deliberada de un fenómeno o aspecto relevante de éste, mediante la utilización del método científico.” (p. 219).

Además, se utilizan como técnicas de recolección de datos, la entrevista y la encuesta, y los instrumentos están constituidos por un guión de entrevista y un cuestionario, respectivamente.

En cuanto a la entrevista SABINO, O. (1996), la define como: “Una forma específica de interacción social, en donde el investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, dando como resultado datos de interés.” (pág. 75).

Con respecto al cuestionario, VAN DALEN (1989), señala que los cuestionarios son empleados: “para averiguar hechos relacionados con las condiciones y prácticas vigentes, así como para realizar encuestas sobre actitudes y opiniones.” (pág. 328).

La modalidad de preguntas de forma cerrada por su parte, las define como: “una lista de interrogantes concretas al lado de las cuales se anotan varias respuestas posibles entre las que el sujeto deberá optar.” (pág. 330).

Tomando en consideración los objetivos del presente estudio de Clima Organizacional de la Alcaldía de Caroní, “Almacaroní” la investigadora diseño un instrumento de medición, a saber, denominado “Cuestionario de Medición de clima Organizacional”, donde se evalúan las 8 dimensiones previamente establecidas en el Marco Teórico. En tal sentido el cuestionario consta de cincuenta y seis interrogantes, donde los empleados y empleadas seleccionaran una respuesta para cada ítem sobre una escala de respuestas tomada por la investigadora, siguiendo un modelo o estructura similar a las escalas de respuestas creado por el autor Lickert para este tipo de mediciones.

En virtud de que el cuestionario fue diseñado por la investigadora, de igual manera la misma estructuró una escala de de valoración para analizar las respuestas obtenidas, asignándoles un valor de 100 puntos a todo el instrumento.

El mencionado instrumento fue validado por el Profesor René Centeno, Coordinador del Proyecto CIEPV (Centro de Investigaciones para la Educación, la Productividad y la Vida) de esta Casa de Estudio, cuya acta de validación se encuentra en el anexo N° 1.

El cuestionario es diseñado en función de los objetivos propuestos y de acuerdo a ellos, se orientan las preguntas que son estructuradas de manera tal que permitan al encuestado responder sólo aquello que interese para el logro de los objetivos planteados. El cuestionario aplicado (ver Anexo 2) quedo estructurado de la siguiente manera:

### Definición Operacional de las Variables

Los investigadores que se han dedicado a la medición del clima mediante cuestionarios, todavía no se han puesto de acuerdo en cuanto a cuáles son las dimensiones o factores a ser evaluados a objeto de tener una investigación única y lo más exacta posible del clima. Sin embargo en algunos casos los investigadores coinciden en las dimensiones a estudiar, es decir, presentan dimensiones comunes.

No obstante en el caso del presente estudio los factores o dimensiones que se estudiaron fueron: Ambiente físico, Estructura, Comunicación, Motivación y Satisfacción, Participación, Supervisión y Liderazgo; las cuales se definen seguidamente y vienen a ser las variables estudiadas.

**Tabla Nº 2: Distribución de las Variables y sus Dimensiones**

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional (dimensiones)	Ítems
1) Ambiente Físico	Condiciones de trabajo, tanto en su vertiente física, como en la relacionada con la carga mental y los aspectos psicosociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinarias y equipos.</li> </ul>	Desde 01 Hasta 04
2) Estructura	Conjunto de normas, reglas, políticas, visión, misión, procedimientos, funciones y tareas con los que cuenta la empresa para orientar a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegación de autoridad</li> <li>▪ Clara definición de las funciones y tareas</li> <li>▪ Claridad de los procedimientos de trabajo</li> <li>▪ Planificación de las actividades</li> </ul>	Desde 05 Hasta 20
3) Comunicación	Interacción recíproca de dos o más personas, habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, solución de conflictos por expresión auténtica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo entre compañeros</li> <li>▪ Hace hincapié en las metas</li> <li>▪ Facilita el trabajo</li> <li>▪ Facilita la integración</li> </ul>	Desde 21 Hasta 25
4) Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que integran una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización personal.</li> <li>▪ Reconocimiento de la aportación</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Adecuación de las condiciones de trabajo</li> </ul>	Desde 26 Hasta 34
5) Satisfacción	Sensación de contento con respecto a las personas que se encuentran	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento</li> <li>▪ Beneficios</li> </ul>	Desde 35 Hasta 38

	en los niveles supervisorios de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de trabajo</li> <li>▪ Supervisión recibida</li> </ul>	
6) Participación	Contribución de los individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos de los departamentos y la organización en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso por la productividad</li> <li>▪ Compatibilización de intereses</li> <li>▪ Intercambio de información</li> <li>▪ Involucración en el cambio</li> </ul>	Desde 39 Hasta 41
7) Supervisión	Es la actitud de examinar y verificar que las funciones y tareas de los supervisados asignados se estén realizando de acuerdo a los parámetros de cantidad y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo al trabajador</li> <li>▪ Hace hincapié en las metas</li> <li>▪ Facilita la integración</li> <li>▪ Facilita el trabajo</li> <li>▪ Reconocimiento del trabajo</li> </ul>	Desde 42 Hasta 52
8) Liderazgo	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección.</li> <li>▪ Estímulo de la excelencia</li> <li>▪ Estímulo del trabajo en equipo</li> <li>▪ Solución de conflictos</li> </ul>	Desde 53 Hasta 56

Las dimensiones o factores que se acaban de definir, están presentes en los instrumentos para medir clima de investigadores como Likert, Letwin y Stringer, Schneider y Bartlett, Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor, etc. Sin embargo lo importante es que el instrumento que se aplique para evaluar el clima cubra por lo menos dimensiones como la autonomía individual (responsabilidad ante las normas, procedimientos, etc., y el grado de estructura de los puestos/grado de claridad y comunicación de los objetivos y métodos de trabajo), el sistema de recompensa o reconocimiento y consideración, agradecimiento y el apoyo. (Gibson, J, 1999:51)

Haciendo un resumen de lo dicho hasta aquí, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho, de que el comportamiento de un trabajador(a) no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen también en buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizaciones. (Goncalves, A, 2000).

Antes de aplicar el instrumento éste fue revisado por el experto anteriormente mencionado en lo referente a las instrucciones y las afirmaciones o ítems, en cuanto a la claridad, comprensión y forma de responder éstos. Haciéndoseles las correcciones necesarias para garantizar su objetividad.

## Muestra

Para esta investigación, se afija el 10% de la muestra, que según Valera (1996), en su obra titulada “Manual de Estadística Básica”, afirma: “Una muestra para que sea representativa de la población debe estar comprendida entre el 10 y el 20% (ambos inclusive)” (pág. 59). La técnica utilizada en el muestreo intencional será el estratificado proporcional en donde cada estrato estará representado por cada una de las coordinaciones, direcciones y unidades que conforman el sector de los empleados de ALMACARONÍ. El muestreo estratificado, según Hamdam (1988:28), “este tipo de muestreo busca disminuir la variabilidad de la población dividiendo en subgrupos o estratos, buscando mayor homogeneidad dentro de cada estrato.”

La muestra queda distribuida de la siguiente manera:

**Tabla N° 3. Distribución de la muestra**

<b>Coordinación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Muestra 10%</b>
Dirección y Coordinación de Cámara Municipal	45	5
Despacho del Alcalde	29	3
Coordinación de Hacienda Municipal	100	10
Coordinación de Administración y Finanzas	118	12
Contraloría Municipal	49	5
Sindicatura Municipal	13	1
Coordinación de Planificación Municipal	33	3
Coordinación de Asistencia Legal y Orientación Ciudadana	43	4
Coordinación de Seguridad y Defensa	338	34
Coordinación de Promoción Económica	21	2
Coordinación de Comunicación Social	19	2
Coordinación de Desarrollo Urbano	75	8
Coordinación de Desarrollo Social	143	15
Total	1.026	103

## **IV.5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en el cuestionario fueron convertidos en índices porcentuales para así poder determinar cuál es el grado de aceptación o no de cada proposición, y asimismo conocer hacia dónde se inclina la percepción de lo(a)s empleado(a)s sobre un determinado aspecto.

### **Procedimiento**

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización del presente estudio fue:

- Investigación sobre la estructura de la Alcaldía de Caroní.
- Revisión de los elementos que conforman la Misión y Visión organizacional de ALMACARONÍ.
- Selección de la muestra con la Dirección de Recursos Humanos para suministrarles información acerca del proceso de aplicación de encuestas.
- Aplicación del instrumento escogido para la recolección de los datos.
- Ordenar los datos, llenado de hojas de codificación.
- Conversión de los resultados en índices porcentuales.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Elaboración de conclusiones.

### **Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos, organizados de la siguiente manera: En primer lugar los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones de las variables; luego la tabla contentiva de las frecuencias y porcentajes, y por último, un análisis descriptivo de la información extraída de las tablas.

### **El Ambiente Físico como Elemento del Clima Institucional**

- 1) ¿Considera que su área funciona en forma organizada?
- 2) ¿Los equipos, maquinarias y métodos de trabajo existentes le ayudan a realizar su trabajo con calidad?
- 3) ¿El orden y la limpieza son valores sentidos y compartidos por todos los trabajadores?

- 4) ¿En su área de trabajo las condiciones ambientales están acordes con el tipo de trabajo que allí se realizan?

**Tabla N° 4. Resultados: Ambiente Físico**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
01	35	34	68	63
02	41	34	62	60
03	74	72	29	28
04	53	51	50	49

En la variable ambiente físico, en lo referente a la dimensión instalaciones, se observa que un 63% de los empleados(as), considera que su área de trabajo no funciona en forma organizada, así mismo los equipos, maquinarias y métodos de trabajos existentes no ayudan al 60% de los encuestados a realizar su trabajo con calidad, por el contrario el orden y la limpieza son valores sentidos y compartidos por el 72% de los encuestados, y un 49% afirma que en su área de trabajo las condiciones ambientales no están acordes con el tipo de trabajo que allí se realiza.

### **Estructura**

- 5) ¿En esta organización algunas normas y procedimientos, obstaculizan la acción ágil y eficiente del trabajo?
- 6) ¿Tiene información sobre las funciones de los diferentes departamentos de la Alcaldía?
- 7) ¿La planificación es necesaria y vale el esfuerzo porque le ayuda a alcanzar los requerimientos de su trabajo?
- 8) ¿En la Alcaldía el adiestramiento impartido responde a las necesidades del cargo?
- 9) ¿Los beneficios ofrecidos a los empleados resultan atractivos?
- 10) ¿Siente que ha sido suficientemente comunicada la “Razón de ser” (misión) de la Alcaldía?
- 11) ¿Considera que la Alcaldía es una organización sólida, con grandes posibilidades de mantener su éxito en el futuro?
- 12) ¿En su organización, los trámites administrativos relacionados con el personal son fáciles y efectivos?
- 13) ¿Los beneficios contractuales que ofrece la Alcaldía son competitivos con empresas similares en el mercado?
- 14) ¿En su área, los trabajadores tienen claridad acerca de las tareas específicas que deben realizar?

- 15) ¿Usted conoce acerca de lo que su organización desea lograr dentro de 5 y 10 años?
- 16) ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía?
- 17) ¿Las metas del trabajo que realiza están claramente establecidas?
- 18) ¿Sus destrezas y habilidades son congruentes a las exigencias de su cargo?
- 19) ¿En su área cuentan con información escrita en cuento a las normas, procedimientos y políticas relacionadas con el trabajo que realiza?
- 20) ¿El personal que ha progresado en esta organización lo ha hecho a base de sus méritos y capacidades?

**Tabla Nº 5. Resultados: Estructura**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
05	62	60	41	40
06	80	78	23	22
07	103	100	0	0
08	2	2	101	98
09	5	5	98	95
10	7	7	96	93
11	20	19	83	81
12	17	17	86	84
13	85	83	18	17
14	61	59	42	41
15	7	7	96	93
16	21	20	82	80
17	35	34	68	66
18	43	42	60	58
19	7	7	96	93
20	15	15	88	85

En opinión del 60% de los empleados encuestados, existen algunas normas y procedimientos que obstaculizan la acción ágil y eficiente de su trabajo, aun cuando en su opinión el 78% tiene información sobre las funciones de los diferentes departamentos de la alcaldía, el 100% de los encuestados, considera necesaria la planificación porque le ayuda a alcanzar los requerimientos de su trabajo, en contraste con la opinión del 98% de los encuestados que consideran que el adiestramiento impartido no responde a las necesidades del cargo.

Un alto porcentaje considera que los beneficios ofrecidos resultan poco atractivos (95%) y que la razón de ser (misión) no ha sido lo suficientemente comunicada (93%) también consideran que la alcaldía no es una organización sólida con grandes posibilidades de mantener su éxito en el futuro( 81%) y que los tramites administrativos relacionados con el personal no son fáciles ni efectivos(84%). El 83% opina que los beneficios contractuales que ofrece la Alcaldía son competitivos con empresas similares en el mercado y un 59% de los encuestados tienen claridad acerca de las tareas específicas que deben realizar, también un alto porcentaje(93%) desconoce acerca de lo que su organización desea lograr dentro de 5 y 10 años.

El 80% de los encuestados no se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía y opinan que las metas del trabajo que realizan no están claramente establecidas (66%,) también manifiestan que sus destrezas y habilidades no son congruentes a las exigencias de su cargo,(58%), asimismo un altísimo porcentaje niega que en su área cuentan con información escrita en cuanto a las normas procedimientos y políticas relacionadas con el trabajo que realizan(93%).

En opinión de un alto porcentaje de los encuestados (85%) el personal que ha ingresado en esta organización no lo ha hecho a base de sus meritos y capacidades.

### **Comunicación**

- 21) ¿La información fluye hasta la alta gerencia tan efectivamente como baja de ella?
- 22) ¿En la Alcaldía el personal recibe oportunamente información de los acontecimientos de ella?
- 23) ¿En su área de trabajo existe un ambiente armonioso y de cooperación?
- 24) ¿En la Alcaldía existe una buena comunicación entre las distintas unidades?
- 25) ¿En su área el ambiente es propicio para una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

**Tabla Nº 6. Resultados: Comunicación**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
21	20	29	73	71

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
22	61	59	42	41
23	25	24	78	76
24	58	56	45	44
25	34	33	69	67

El hacer hincapié en las metas como dimensión de la comunicación, un alto porcentaje percibe que la información no fluye hasta la alta gerencia de una forma efectiva (71%) y un 59% opina que reciben información oportuna de los acontecimientos de la Alcaldía. En lo que se refiere a un ambiente armonioso y de cooperación, un alto porcentaje (76%) evidencia la casi inexistencia de estos en su área de trabajo.

En cuanto al grado de comunicación, se obtuvieron resultados con un pequeño margen de diferencia, ya que un 56% sostiene que existe una buena comunicación entre las distintas unidades de la Alcaldía. En lo que se refiere a la comunicación entre compañeros de trabajo, un alto porcentaje (67%) opina que en su área de trabajo, el ambiente no es propicio.

### Motivación

- 26) ¿Los trabajadores en esta organización desean permanecer en ella?
- 27) ¿Su organización estimula al personal a continuar la educación formal?
- 28) ¿La Alcaldía estimula el trabajo en equipo?
- 29) ¿En su área de trabajo, se siente libre de expresar su opinión?
- 30) ¿El personal de la Alcaldía es premiado por hacer cosas que contribuyen a lograr los objetivos de la organización?
- 31) ¿El trabajo que realiza le brinda la oportunidad de desarrollar su potencial?
- 32) ¿Adiestrar en las habilidades y destrezas relacionadas con su trabajo es importante en la Alcaldía?
- 33) ¿Se siente permanentemente presionado en su trabajo?
- 34) ¿Considera que la Alcaldía es una buena organización para trabajar?

**Tabla N° 7. Resultados: Motivación**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
26	98	95	5	5
27	2	2	101	98

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
28	19	18	84	82
29	31	30	72	70
30	5	5	98	95
31	33	32	70	68
32	10	10	93	90
33	58	56	45	44
34	78	76	25	24

El grado de motivación expresado por los encuestados es bastante alto, ya que el 95% de los empleados desean permanecer en la organización, aunque en referencia a la dimensión realización personal, un altísimo porcentaje (98%) manifiesta la total inexistencia de estímulo para continuar la educación formal, también opinan que la Alcaldía no estimula el trabajo en equipo (82%) y un 70% expresa no poder expresar sus opiniones con libertad en su área de trabajo.

En la dimensión reconocimiento de la aportación se observa que un altísimo porcentaje (95%) de los encuestados niegan ser premiados por contribuir al logro de los objetivos de la organización, así mismo niegan tener oportunidad de desarrollar su potencial (68%) y el 90% niega recibir adiestramiento en las habilidades y destrezas relacionadas con su trabajo.

En lo referente a la dimensión adecuación de las condiciones de trabajo, el 56% afirma sentirse permanentemente presionado en su trabajo, aunque consideran que la Alcaldía es una buena organización para trabajar (76%)

### **Satisfacción**

- 35) ¿En la Alcaldía la remuneración se ajusta a las capacidades del trabajador y a los resultados de su desempeño?
- 36) ¿La presión con la que usted trabaja es una consecuencia de la falta de planificación y organización de las labores?
- 37) ¿Los trabajadores de la Alcaldía confían en su organización?
- 38) ¿Siente que en la Alcaldía existe la estabilidad laboral necesaria?

**Tabla N° 8. Resultados: Satisfacción**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
35	19	18	84	82
36	53	51	50	49
37	63	61	40	39
38	37	36	66	64

En cuanto a los beneficios como dimensión de la satisfacción se obtuvo que una amplia mayoría (82%) de los encuestados niega que la remuneración se ajusta a las capacidades del trabajador, por el contrario el 51% de los encuestados opinan que la presión con que trabajan es consecuencia de la falta de planificación.

En opinión del 61% de los empleado(a)s, confían en su organización y el 64% siente que en la alcaldía no existe la estabilidad laboral necesaria.

### Participación

- 39) ¿Está consciente del hecho de cómo influye la calidad de su trabajo, en lo que otros hacen?
- 40) ¿En momentos difíciles, sus compañeros responden a un objetivo común?
- 41) ¿En la Alcaldía se enfatiza acerca de la importancia de conocer cómo su trabajo se articula dentro del funcionamiento general?

**Tabla N° 9. Resultados: Participación**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
39	91	88	12	12
40	67	65	36	35
41	27	26	76	74

En la dimensión compromiso por la productividad, se observa que el 88% de los empleado(a)s, esta consciente de como influye la calidad de su trabajo, en la de los demás, así mismo en la dimensión compatibilización de intereses, manifiestan que en momentos difíciles sus compañeros responden a un objetivo común (65%), por el contrario en cuanto al intercambio de

información un 74% niega que la Alcaldía enfatiza acerca de la importancia de conocer como su trabajo se articula dentro del funcionamiento general.

### Supervisión

- 42) ¿Generalmente las instrucciones que recibe de su supervisor son consistentes?
- 43) ¿Conoce los criterios utilizados por su supervisor para evaluar su desempeño?
- 44) ¿Los supervisores defienden la estabilidad del personal que se desempeña efectivamente en su trabajo?
- 45) ¿Su supervisor posee y utiliza los conocimientos y la experiencia necesaria para orientar a su equipo de trabajo?
- 46) ¿En la Alcaldía el supervisor corrige y reclama las fallas del trabajador en la labor que realiza?
- 47) ¿Su supervisor está dispuesto a escuchar sus problemas y a orientarle en la solución de los mismos?
- 48) ¿Considera que su supervisor confía en usted?
- 49) ¿Tiene plena confianza para discutir cualquier problema con su supervisor?
- 50) ¿La comunicación entre supervisores y supervisados es abierta y sincera?
- 51) ¿Su supervisor es firme y decidido en la toma de decisiones?
- 52) ¿Las personas a quien reporta toman decisiones efectivas?

**Tabla N° 10. Resultados: Supervisión**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
42	ojo	49	Ojo	51
43	15	15	88	85
44	63	61	40	39
45	57	55	46	45
46	48	47	55	53
47	62	60	41	40
48	65	63	38	37
49	63	61	40	39
50	57	55	46	45
51	57	55	45	45
52	57	55	46	45

El 51% de los encuestados sostiene que las instrucciones de su supervisor no son consistentes y un altísimo porcentaje manifiesta desconocer los criterios utilizados por su supervisor para evaluar su desempeño, sin embargo, en cuanto a la dimensión apoyo al trabajador, un 61% opina que los supervisores defienden la estabilidad del personal que se desempeña efectivamente en su trabajo.

En cuanto a la dimensión hacer hincapié en las metas, el 55% manifiesta que su supervisor posee los conocimientos y la experiencia para orientar a su equipo de trabajo, sin embargo en la dimensión integración, el 53% de los encuestados niega que el supervisor corrija y reclame las fallas del trabajador en la labor que realiza por el contrario, manifiestan la disposición del mismo a escuchar sus problemas y a orientarles en la solución (60%).

El 63% de los encuestados opina que su supervisor confía en ellos, así mismo manifiestan tener plena confianza para discutir cualquier problema con su supervisor (61%).

En cuanto a la comunicación entre supervisores y supervisados el 55% de los encuestados manifestó que era abierta y sincera, el mismo porcentaje(55%)opino que su supervisor era firme y decidido en la toma de decisiones y que las personas a quienes reportan toman decisiones efectivas(55%).

### **Liderazgo**

- 53) ¿La gerencia apoya nuevas ideas, proyectos y nuevas formas de hacer las cosas?
- 54) ¿Considera que el estilo de liderazgo utilizado por su supervisor es participativo?
- 55) ¿Los gerentes de la Alcaldía poseen un estilo autoritario?
- 56) ¿En la Alcaldía existen demasiados niveles jerárquicos para lograr una efectiva toma de decisiones?

**Tabla N° 11. Resultados: Liderazgo**

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
53	33	32	70	68
54	43	42	60	58
55	78	76	25	24

Ítem	Verdadero		Falso	
	F	%	F	%
56	69	67	34	33

En la dimensión estímulo de la excelencia, se observa que el 68% de los empleados(as) consideran que la Gerencia no apoya nuevas ideas y proyectos y nuevas formas de hacer las cosas, así mismo un 58% niegan que el estilo de liderazgo utilizado por su supervisor es participativo, y un alto porcentaje (76%) consideran que los gerentes de la Alcaldía poseen un estilo autoritario, también manifiestan la existencia de demasiados niveles jerárquicos para lograr una efectiva toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se investigó la percepción de lo(a)s empleado(a)s acerca de la presencia de las dimensiones: Ambiente físico, estructura, comunicación, motivación, satisfacción, participación, supervisión y liderazgo como elementos del clima organizacional, en la Alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ), mediante la aplicación de un instrumento diseñado y probado para tales fines, “El clima organizacional” cuestionario para empleado(a)s, la muestra estuvo constituida por un total de 103 empleados de ambos sexos, seleccionados al azar, quienes participaron en forma voluntaria.

De los resultados obtenidos, previo análisis, se extrajeron algunas conclusiones:

- Presencia de un liderazgo con tendencia hacia el estilo autoritario.
- Falta de comunicación fluida entre los supervisores y supervisados.
- El personal siente que no se le reconoce, ni valoriza su trabajo; considera que los sistemas de capacitación y recompensa no son elementos de inversión para la alta gerencia.
- La estructura organizativa y los procesos no se adaptan a la realidad, se perciben como desactualizados e impuestos burocráticamente.
- La razón de ser de la organización, por sus características es la de una empresa de servicios, no obstante la alta gerencia no le da la importancia al enfoque de calidad de servicio que debería ser la filosofía de gestión preponderante, que los mismos directivos deberían predicar y practicar.
- La planificación y toma de decisiones no se fundamentan en la misión y visión de esta organización.
- El personal percibe que no es tomado en cuenta en la toma de decisiones que afectan su desempeño, por consiguiente no se identifican y se resisten al cambio.

De acuerdo al enfoque de Likert con relación a los tipos de climas que existen en una organización, los resultados obtenidos se enfocan hacia un clima caracterizado dentro del Sistema I: Autoritario-Explotador.

Por último, se puede observar que de acuerdo al estudio realizado a los empleados(as) de la Alcaldía de Caroní (ALMACARONÍ), se recomienda implementar estrategias que acometan contra los factores identificados que están afectando el ambiente de trabajo de esa organización.

Estas estrategias se enfocan hacia: Un estudio organizacional y creación del Comité de Reestructuración o Reorganización, una campaña comunicacional, creación de una cultura corporativa, implementación de programas de formación de líderes, programas de motivación y políticas salariales que le permita a la gerencia ser rentable y productiva con el apoyo de su personal, por lo que se recomienda realizar un Plan de Acción basado en la filosofía de gestión que esta organización seleccione para participar en esta era de la globalización.

## RECOMENDACIONES

Después del análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, considero conveniente profundizar en las investigaciones acerca del clima, sus variables y dimensiones, en este sentido se recomienda:

- Extender la investigación al resto de las unidades de la Alcaldía de Caroní (Corporaciones, institutos, maestros y obreros), para obtener una visión global del clima, que permita detectar las fuentes de conflictos, necesidades y expectativas de los miembros de la organización.
- Realizar estudios sobre el clima en otras Alcaldías, ya que a través de ellos, se obtienen elementos que contribuyen a mejorar los aspectos personales e institucionales positivos, los cuales pueden servir de base de los procesos de cambio e innovación.
- Diseñar instrumentos de evaluación del clima, tomando en cuenta otras variables y dimensiones.
- Hacer un análisis comparativo del clima existente en diferentes Alcaldías para extraer de él, los elementos positivos comunes en dichas Alcaldías y elaborar un programa dirigido a fortalecer los aspectos más débiles.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Brunet, Luc (2004). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw–Hill.
- Goncalves, Alexis. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Kinicki Angelo y Kreitner Robert. (2003). **Comportamiento Organizacional**. Editorial McGraw–Hill.
- Ortiz, López, Jesús. (2001). **Introducción a la Investigación**. Hispanoamérica. Prentice Hall.
- Robbins, Sthephen. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío. (2005). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sampieri, R. y Collado, L. (2004). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGrae–Hill. México.
- Santalla, P. Zuleyma del R. (2005). **Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación**. Caracas. UCAB.
- Tamayo, Mario. (1996). **El Proceso de la Investigación Científica**. Limusa. Noriega Editores. México.
- UCAB. (2003-2004). **Guía para la Presentación del TEG**. Caracas. UCAB. GRHRI.
- Valera R. (1996). **Manual de Estadística Básica**. Segunda Edición. Maracay. Universidad Experimental Libertador.

## INFOGRAFÍA CONSULTADA

ABC Formación. **El Rol del Factor Humano en la Empresa**. Disponible en la dirección:

[http://:abcformacion.com/contenidos/recursos\\_humanos\\_0070.htm](http://:abcformacion.com/contenidos/recursos_humanos_0070.htm)  
(19/11/2005) 09:30 am

**Alcaldía del Municipio Caroní**. Disponible en la dirección:  
[www.almacaroni.com](http://www.almacaroni.com) (03/05/2006) 05:30 pm

**Clima Organizacional**. Disponible en la dirección:  
<http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm> (19/11/2005) 09:14 am

Martínez L. **Clima Organización**. Disponible en la dirección:  
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml> (19/11/2005) 09:20 am

**Sistema Integral de Gestión Humana (SIGMA)**. Disponible en la dirección:  
[www.sht.com.ar/archivo/temas.sigma.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas.sigma.htm) (19/11/2005) 09:25 am

**ANEXO I****CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO****Lic. Aurora Brito Querales**

Directora

Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Presente.

Estimada Directora:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que he revisado el cuestionario **Evaluación de clima organizacional** elaborado por la Abg. **ANA DELLANIRA VIZCAÍNO PERALES** a ser aplicado en el **ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDIA DE CARONI (ALMACARONI)**. En consecuencia valido que el mencionado instrumento reúne los requisitos de calidad y eficacia acorde con los objetivos establecidos en la investigación.

Puerto Ordaz Enero 2007

**Prof. Centeno Rene**

Jefe de Proyecto (CIEPV)

Firma

Cedula de Identidad N°

4189547

## **ANEXO II**

### **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **Cuestionario para Empleados(as)**

- 1) Lea detenidamente.
- 2) Utilice lápiz de grafito o bolígrafo.
- 3) Si comete un error o cambia de parecer, borre cuidadosamente y marque de nuevo su respuesta.
- 4) Por favor trate de contestar todas las preguntas. Trabaje rápidamente: las primeras impresiones generalmente dan los mejores resultados en este cuestionario.
- 5) Marque con una equis (X) la V si está de acuerdo, o la F para expresar su desacuerdo con cada una de las interrogantes que a continuación se hacen.

## CUESTIONARIO

<b>Evaluación Clima Organizacional</b>	<b>V</b>	<b>F</b>
1) ¿Considera que su área funciona en forma organizada?	( )	( )
2) ¿Los equipos, maquinarias y métodos de trabajo existentes le ayudan a realizar su trabajo con calidad?	( )	( )
3) ¿El orden y la limpieza son valores sentidos y compartidos por todos los trabajadores?	( )	( )
4) ¿En su área de trabajo las condiciones ambientales están acordes con el tipo de trabajo que allí se realizan?	( )	( )
5) ¿En esta organización algunas normas y procedimientos, obstaculizan la acción ágil y eficiente del trabajo?	( )	( )
6) ¿Tiene información sobre las funciones de los diferentes departamentos de la Alcaldía?	( )	( )
7) ¿La planificación es necesaria y vale el esfuerzo porque le ayuda a alcanzar los requerimientos de su trabajo?	( )	( )
8) ¿En la Alcaldía el adiestramiento impartido responde a las necesidades del cargo?	( )	( )
9) ¿Los beneficios ofrecidos a los empleados resultan atractivos?	( )	( )
10) ¿Siente que ha sido suficientemente comunicada la “Razón de ser” (misión) de la Alcaldía?	( )	( )
11) ¿Considera que la Alcaldía es una organización sólida, con grandes posibilidades de mantener su éxito en el futuro?	( )	( )
12) ¿En su organización, los trámites administrativos relacionados con el personal son fáciles y efectivos?	( )	( )

- 13) ¿Los beneficios contractuales que ofrece la Alcaldía son competitivos con empresas similares en el mercado? ( ) ( )
- 14) ¿En su área, los trabajadores tienen claridad acerca de las tareas específicas que deben realizar? ( ) ( )
- 15) ¿Usted conoce acerca de lo que su organización desea lograr dentro de 5 y 10 años? ( ) ( )
- 16) ¿Se siente orgulloso de trabajar en la Alcaldía? ( ) ( )
- 17) ¿Las metas del trabajo que realiza están claramente establecidas? ( ) ( )
- 18) ¿Sus destrezas y habilidades son congruentes a las exigencias de su cargo? ( ) ( )
- 19) ¿En su área cuentan con información escrita en cuento a las normas, procedimientos y políticas relacionadas con el trabajo que realiza? ( ) ( )
- 20) ¿El personal que ha progresado en esta organización lo ha hecho a base de sus méritos y capacidades? ( ) ( )
- 21) ¿La información fluye hasta la alta gerencia tan efectivamente como baja de ella? ( ) ( )
- 22) ¿En la Alcaldía el personal recibe oportunamente información de los acontecimientos de ella? ( ) ( )
- 23) ¿En su área de trabajo existe un ambiente armonioso y de cooperación? ( ) ( )
- 24) ¿En la Alcaldía existe una buena comunicación entre las distintas unidades? ( ) ( )
- 25) ¿En su área el ambiente es propicio para una buena comunicación con sus compañeros de trabajo? ( ) ( )

- 26) ¿Los trabajadores en esta organización desean permanecer en ella? ( ) ( )
- 27) ¿Su organización estimula al personal a continuar la educación formal? ( ) ( )
- 28) ¿La Alcaldía estimula el trabajo en equipo? ( ) ( )
- 29) ¿En su área de trabajo, se siente libre de expresar su opinión? ( ) ( )
- 30) ¿El personal de la Alcaldía es premiado por hacer cosas que contribuyen a lograr los objetivos de la organización? ( ) ( )
- 31) ¿El trabajo que realiza le brinda la oportunidad de desarrollar su potencial? ( ) ( )
- 32) ¿Adiestrar en las habilidades y destrezas relacionadas con su trabajo es importante en la Alcaldía? ( ) ( )
- 33) ¿Se siente permanentemente presionado en su trabajo? ( ) ( )
- 34) ¿Considera que la Alcaldía es una buena organización para trabajar? ( ) ( )
- 35) ¿En la Alcaldía la remuneración se ajusta a las capacidades del trabajador y a los resultados de su desempeño? ( ) ( )
- 36) ¿La presión con la que usted trabaja es una consecuencia de la falta de planificación y organización de las labores? ( ) ( )
- 37) ¿Los trabajadores de la Alcaldía confían en su organización? ( ) ( )
- 38) ¿Siente que en la Alcaldía existe la estabilidad laboral necesaria? ( ) ( )
- 39) ¿Está consciente del hecho de cómo influye la calidad de su trabajo, en lo que otros hacen? ( ) ( )

- 40) ¿En momentos difíciles, sus compañeros responden a un objetivo común? ( ) ( )
- 41) ¿En la Alcaldía se enfatiza acerca de la importancia de conocer cómo su trabajo se articula dentro del funcionamiento general? ( ) ( )
- 42) ¿Generalmente las instrucciones que recibe de su supervisor son consistentes? ( ) ( )
- 43) ¿Conoce los criterios utilizados por su supervisor para evaluar su desempeño? ( ) ( )
- 44) ¿Los supervisores defienden la estabilidad del personal que se desempeña efectivamente en su trabajo? ( ) ( )
- 45) ¿Su supervisor posee y utiliza los conocimientos y la experiencia necesaria para orientar a su equipo de trabajo? ( ) ( )
- 46) ¿En la Alcaldía el supervisor corrige y reclama las fallas del trabajador en la labor que realiza? ( ) ( )
- 47) ¿Su supervisor está dispuesto a escuchar sus problemas y a orientarle en la solución de los mismos? ( ) ( )
- 48) ¿Considera que su supervisor confía en usted? ( ) ( )
- 49) ¿Tiene plena confianza para discutir cualquier problema con su supervisor? ( ) ( )
- 50) ¿La comunicación entre supervisores y supervisados es abierta y sincera? ( ) ( )
- 51) ¿Su supervisor es firme y decidido en la toma de decisiones? ( ) ( )
- 52) ¿Las personas a quien reporta toman decisiones efectivas? ( ) ( )
- 53) ¿La gerencia apoya nuevas ideas, proyectos y nuevas formas de hacer las cosas? ( ) ( )

- 54) ¿Considera que el estilo de liderazgo utilizado por su supervisor es participativo? ( ) ( )
- 55) ¿Los gerentes de la Alcaldía poseen un estilo autoritario? ( ) ( )
- 56) ¿En la Alcaldía existen demasiados niveles jerárquicos para lograr una efectiva toma de decisiones? ( ) ( )