



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SEDE CENTRAL DE
BOLIVARIANA DE AEROPUERTOS (BAER)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:

Yeniffer Alexandra Maucó Rodríguez

Como Requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor:
Ricardo Petit

Caracas, Octubre, 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Título

**Diagnóstico del Clima Organizacional en la Sede Central de Bolivariana de
Aeropuertos (BAER)**

Autor: Yeniffer Maucó

Asesor: Ricardo Petit

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general Diagnosticar el clima organizacional en la sede central de Bolivariana de Aeropuertos (BAER), siendo los objetivos específicos son: a) Delimitar las variables organizacionales, b) Evaluar la influencia Empresa- Empleado en el comportamiento de los funcionarios adscritos al nivel sustantivo en cuanto a los niveles de productividad. c) Describir la percepción de las variables en estudio por los miembros adscritos al nivel sustantivo a fin de generar indicadores de evaluación y/o medición del clima.

La base teórica de este trabajo está sustentada en la lectura y análisis de la siguiente bibliografía: Cultura (Chiavenato, 2004), Clima Organizacional (Robbins, 2013), Investigación aplicada (Gioroux y Temblay, 2004), Investigación evaluativa (Barreto, Nancy, 2006), Investigación descriptiva (Tamayo y Tamayo 2012).

La metodología a utilizar en esta investigación será de tipo aplicada, evaluativa y descriptiva, considerando las técnicas e instrumentos de recolección de datos particularmente cualitativas, generando una entrevista semi-estructurada con ítems semi-cerrados, lo cual permite el logro de la data primaria relevante para el desarrollo de las acciones para el logro de la investigación la cual se realiza en un universo de 90 personas.

Con esta investigación se plantea la plena necesidad de gestionar políticas a lineadas a la misión y visión de la estructura en estudio; también la formación de indicadores de gestión que logren medir efectivamente los niveles de productividad en el desempeño de los trabajadores de BAER.

Palabras Claves: Diagnóstico, Clima Organizacional, Trabajo en Equipo, Productividad.

Dedicatoria

A Dios por darme la fe diaria, la sabiduría y la fuerza para lograr este proyecto de vida, gracias por proveerme de dinero y de las herramientas necesarias para alcanzar este nuevo triunfo, gracias Señor!

A mis razones de vivir, mis hermanos, porque querer es poder! Los amo.

A Williams por ser mi boya cuando todo en mi vida era ancla, gracias por tu tolerancia en los momentos más difíciles, este logro también es tuyo mi negrito.

Agradecimientos

A mí amada abuela por ser mi bastón, por levantarte día a día a prepararme mi alimento, aguantarte en silencio mis malcriadeces y procurar siempre mi bienestar, esto es para ti Alicia Teresa.

A mis padres, por darme la vida y con sus ejemplos hacerme la mujer que hoy día soy, por sembrar en mí las ganas de superarme cada día más y ser un buen ser humano.

A mi hermanito Gabriel por entender a su corta edad mis ausencias y que su NI tenía que hacer mucha tarea para poder terminar la escuela, Te amo mi Chiqui.

A Angie Losada, mi ami, mi hermana, todo comenzó hace 14 años en los pasillos del IUT para optar a un TSU y hoy juntas seguimos en nuestro crecimiento profesional y personal, gracias por tu amistad, tu hermandad, tu compañerismo, tu apoyo, por siempre escuchar y nunca juzgar.

A Dorkis y Jorge sin ustedes el Postgrado de DO no fuese el mismo.

Al profesor Antonio Cova por llevarme al entendimiento del ser humano y de la sociedad de maneras inigualables, era tan bueno que Dios lo llamo para que lo ayudara desde el cielo, siempre lo recordare con mucho cariño.

Al profesor Henry Veliz por su asesoría para el logro de esta investigación.

A todos los que compartieron conmigo estos dos años compañeros, profesores, de todos y cada uno aprendí algo.

Índice

	Pág.
Introducción	8
Capítulo I. Planteamiento del Problema	10
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivo de la Investigación.....	12
1.3.1 Objetivos Específicos.....	13
Capítulo II. Marco Teórico	14
2.2 Base Teórica.....	15
2.3 Antecedentes de la Investigación.....	24
Capítulo III. Marco Organizacional	25
3.1 Antecedentes.....	25
3.2 Misión y Visión.....	25
3.3 Objetivos de la Organización.....	26
3.4 Valores.....	26
3.5 Estructura de la Organización.....	27
Capítulo IV. Marco Metodológico	28
4.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	28
4.2 Según fuente de los datos de los trabajadores.....	28
4.3 Por el momento que se recogen los datos.....	29
4.4 Técnicas o Instrumento.....	29
4.6 Validación del Instrumento.....	30
4.7 Población y Muestra.....	30
4.8 Procedimiento a seguir.....	30
4.9 Operacionalización de las Dimensiones.....	32
5. Resultados.....	34
5.1 Análisis de los resultados.....	34
6. Conclusiones	42
7. Recomendaciones	43
8. Referencias Bibliográficas	44
9. Anexos	45

INDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla #1 Operacionalización de Variables (Objetivos Específicos 1 y 2)...	32
Tabla #2 Operacionalización de Variables (Objetivo Especifico n-3).....	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag
Grafico #1 Resultados por categorías.....	35
Grafico #2 Item nº9.....	36
Grafico #3 Item nº33.....	37
Grafico #4 Item nº5.....	37
Grafico #5 Item nº10.....	38
Grafico #6 Item 11.....	38
Grafico #7 Item nº12.....	39
Grafico #8 Item nº13.....	39
Grafico #9 Item nº14.....	40
Grafico #10 Item nº10.....	40
Grafico #11 Item nº20.....	41

Introducción

El clima organizacional se compone de las percepciones que los individuos tienen del ambiente interno y externo de organización, mismas que repercuten en el comportamiento de los trabajadores, el cual fluye de manera significativa en el desempeño de la organización. Según Méndez (2006) el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

Las características del ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un líder puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa; 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.

Bolivariana de Aeropuertos S.A cuya visión es ser la empresa del Estado que materialice el acondicionamiento, mantenimiento, desarrollo, administración, explotación y aprovechamiento del conjunto de instalaciones, bienes y servicios que comprenden la infraestructura aeronáutica civil propiedad de la República Bolivariana de Venezuela; con el propósito de garantizar el tránsito aéreo con seguridad, fluidez, eficacia, economía, calidad de servicio y en beneficio de la comunidad.

Es por ello que esta investigación tiene como propósito fundamental diagnosticar el estado actual del Clima organizacional en el cual se desenvuelven los empleados en este Organismo ya que subsanando a tiempo los aspectos relevantes del clima dentro de la organización se logre el alcance de los objetivos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I trata sobre el planteamiento del problema, su relación con las dimensiones incluyendo los objetivos generales, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II se establece el basamento teórico de la investigación que servirán para el sustento del trabajo.

El Capítulo III menciona los fundamentos de la organización a estudiar su misión, visión, objetivos y valores.

El Capítulo IV trata sobre marco metodológico de la investigación mencionando el tipo y diseño de la investigación, población muestra, plan de trabajo y cronograma.

El Capítulo V Análisis de Resultados contiene la presentación de la derivación de las entrevistas y encuestas realizadas.

El Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones surgidas del estudio del capítulo V

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones constituyen parte fundamental en la vida humana y son el fenómeno característico de la sociedad moderna; constituyendo así el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de la planificación de la sociedad.

Las organizaciones además de estar integradas por el hombre como entes sociales y que estructuran grupos, se caracterizan por tener una finalidad u objetivo común, requieren de sistemas formales de relación y un esfuerzo conjunto. Este proceso conduce a la restricción de las acciones individuales, mediante la especificación de un núcleo ideológico, estructuras basadas en procesos, normas, procedimientos, tecnología y sistemas de gestión del recurso humano orientado hacia la generación de valores y la efectividad en el logro de la misión, en la organización.

Para P. Lawrence y J. Lorsch (1973) una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboración individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente

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

Para Brunet, L (1999), el clima organizacional determina “la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, satisfacción, etc...” (pág. 9). El clima como concepto dicen Guillen, C; Gala León, F y Velásquez Martínez, R. (2000) hace referencia “a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno

laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo” (pág. 166). De las citas mencionadas, se puede asumir que el clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

El clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, se puede sentir como algo que afecta el comportamiento de las personas que forman la organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos. Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de la organización.

Bolivariana de Aeropuertos (BAER) no es la excepción, como organismo tiene la necesidad de alcanzar objetivos que permitan ofrecer servicios de calidad y seguridad, no sólo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, ya que el hecho de que sus funcionarios se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados y parte importante del logro de los objetivos, permitirá el desempeño óptimo y el logro de los objetivos.

Bolivariana de Aeropuertos, S.A., es una sociedad anónima bajo la forma de Empresa del Estado, cuya creación fue autorizada por el Ejecutivo Nacional a través de Decreto y está enfocada a la calidad del servicio aeroportuario, se divide en cuatro niveles: Nivel Estratégico, Nivel Apoyo y Asesoría, Nivel Sustantivo y Nivel Desconcentrado Operativo; su sede principal cuenta con una plantilla de 90 trabajadores en la cual se sostuvo reuniones de manera informal con colaboradores de diferentes Áreas obteniendo información valiosa que dejaron en evidencia que el Área medular de la empresa no contaba con personal idóneo, carecen de conocimientos de los términos aeronáuticos, el mayor lapso de antigüedad de un empleado es de un (01) año y su vez carecen de evaluación de desempeño y capacitación; esto tomando en cuenta a la

organización como un todo lo cual permitirá detectar las áreas más susceptibles a procesos de mejora.

En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos.

1.2 Justificación

Las empresas con mayor éxito se caracterizan por tener entre otras cosas un personal bien adaptado, eficiente y productivo, las organizaciones deben crear un ambiente que satisfaga las necesidades de los clientes y de su personal enfocándose no sólo en las habilidades y conocimientos sino en que los motiva, que desean y necesitan para realizar su trabajo de forma eficiente. Para lograr esto es necesario contar con un líder que mantenga buenas relaciones personales con sus colaboradores, supervisores y jefes.

Es por ello que interesa diagnosticar el Clima Organizacional en Bolivariana de Aeropuertos (BAER) por ser una empresa que cuenta con sólo cinco (05) años en el sector aeronáutico y gerencial, sus directivos están altamente en disposición y búsqueda de las herramientas que le permitan fortalecerse como empresa debido a la importancia que esta representa para la Nación.

1.3 Objetivo de la Investigación

Diagnosticar el Clima Organizacional en la sede central de bolivariana de aeropuertos, específicamente al nivel sustantivo de la estructura vinculado a los niveles de productividad de los funcionarios adscritos a dicho nivel.

1.3.1 Objetivos específicos

- Delimitar las variables organizacionales que inciden en el clima.
- Evaluar la influencia Empresa- Empleado en el comportamiento de los funcionarios adscritos al nivel sustantivo en cuanto a los niveles de productividad.
- Describir la percepción de las variables en estudio por los miembros adscritos al nivel sustantivo a fin de generar indicadores de evaluación y/o medición del clima.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.2 Bases teóricas.

Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Elementos del diagnóstico organizacional

Se divide diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
2. El almacenamiento apropiado de los datos.
3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

Diagnóstico funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

Objetivos del diagnóstico funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2004, p. 158), define la cultura como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son trasmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

Para Miguel Riitter (2008, p. 53) la cultura es “La manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Y sus funciones son:

1. Integración: es la respuesta que los empleados se formularían a estas dos preguntas, como nos une y como nos entendemos mutuamente
2. Coordinación: dado directamente según el tipo de trabajo y que es lo que se espera de su trabajo, que debo hacer y cómo debo hacerlo. Una vez planteado en singular, plantearlo en plural, para que se entienda que hace cada uno de los compañeros de trabajo.
3. Identificación: sería la respuesta a quienes somos y que los empleados puedan responder lo mismo y que sea como la empresa se ve a si misma y quien es.
4. Motivación: es lo que le da sentido al trabajo, conocer los objetivos, los resultados que se buscan, que participen y que quieran hacerlo. Que se puedan alinear los objetivos personales con los de la organización

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para comprender mejor el término de clima organizacional, a continuación se darán a conocer algunas definiciones que ayudarán a comprender con más claridad en tema:

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Litwin y Stringer (citado por Sanabria y Alcántara 1995, pág.27) definen al clima organizacional como “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores también importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada.

Chiavenato (Administración de Recursos Humanos 2011) afirma que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de sus participantes.

Brown y Moberg manifiestan que el clima organizacional se refiere a “el ambiente interno total de una empresa, que consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que describen a la empresa, la distinguen de otras y tienen influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas”. (Citado por Sanabria y Alcántara, 1995, pág. 27).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta.
- Puede variar con el tiempo.
- Hace que se diferencie una organización de otra, incluso de una sección a otra, dentro de una misma empresa.

A continuación se mencionarán algunas de las características más sobresalientes del clima organizacional. (Torrecilla, O. 2009)

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Un clima toxico, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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 el elemento del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

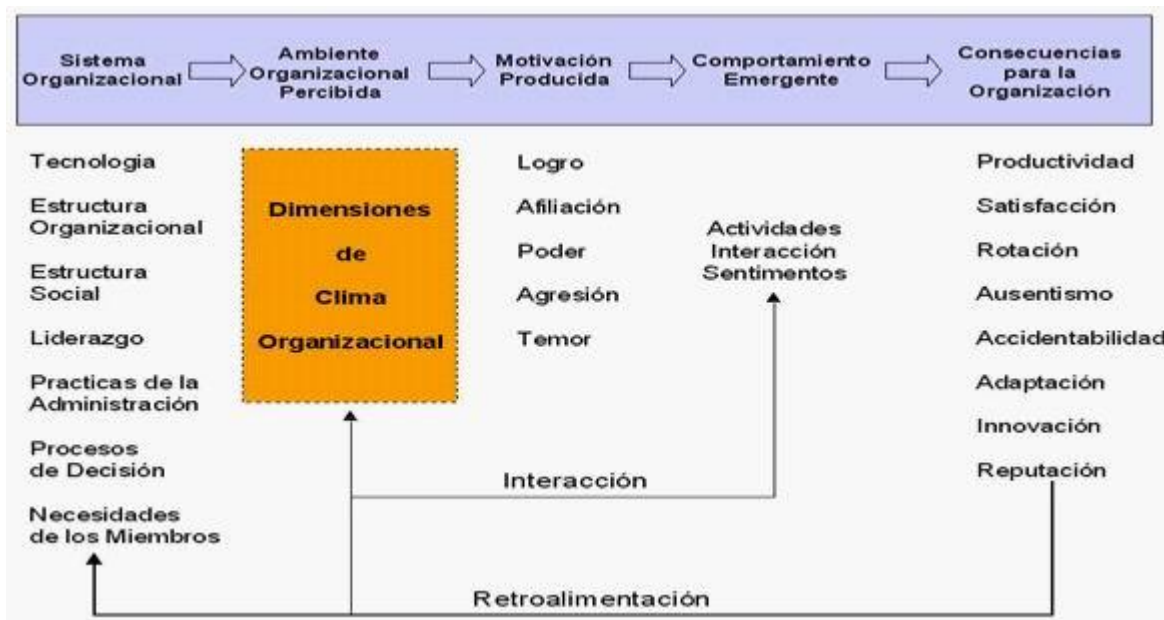
Así, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente su organización.

Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticando adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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



Mintzberg: La Estructuración de las organizaciones (1984)

En la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios. Estas personas constituyen el núcleo de las operaciones. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el ápice estratégico, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requieren más administradores - no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores.

Entonces se genera una línea intermedia, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Por lo general, al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamaremos los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas planean y controlan de manera formal el trabajo de otros - aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina “staff”. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la tecnoestructura. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, les llamaremos unidades de apoyo administrativo.

Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su ideología (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización. Existe una pequeña cúpula estratégica conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola e ininterrumpida secuencia para indicar que por lo común están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. La tecnoestructura y el personal de apoyo aparecen

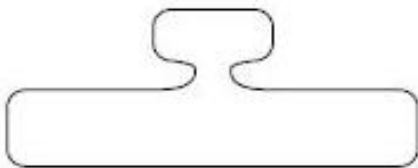
por fuera en ambos lados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo sólo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema.

Estas personas, quienes trabajan al interior de la organización, ya sea en la toma de decisiones o en el desarrollo de sus acciones - empleados de tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos deben ser consideradas como influenciadoras que forman una especie de coalición interna. Con este término nos referimos a un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder.

Por otra parte, varias de las personas externas intentan también ejercer influencia en la organización, buscando afectar las decisiones y las acciones llevadas a cabo al interior. Estas influencias externas, que crean un campo de fuerzas alrededor de la organización, pueden incluir a los dueños, los sindicatos y otras asociaciones de empleados, proveedores, clientes, socios, competidores y toda clase de público, bajo la forma de gobiernos, grupos de intereses específicos, y demás. Juntos, ellos constituyen lo que se considera una coalición externa.

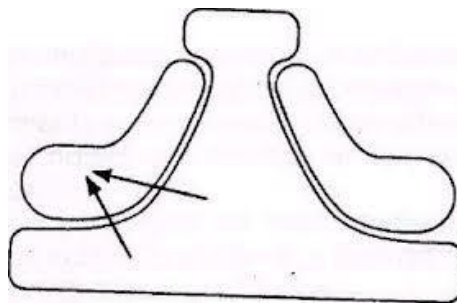
En base a esto se determinó que BAER cuenta con los siguientes estilos:

Estructura Simple (Funcional)



- ✓ Parte Fundamental: Ápice Estratégico.
- ✓ Coordinación: Supervisión Directa
- ✓ Especialización del Puesto: Poca
- ✓ Agrupación: Funcional
- ✓ Tamaño: Pequeña
- ✓ Edad: Joven

Burocrática Maquinal (Estructural)



- ✓ Tamaño de la Unidad: Amplio Abajo Estrecho Arriba
- ✓ Descentralización: Vertical

2.3 Antecedentes de la investigación

1. Título	Estudio de Clima Organizacional en La Empresa Jmc Comunicaciones Integradas, C.A.
Autor	MARY YUSET HERNÁNDEZ RODRIGUEZ
Fecha	JULIO 2010
Resumen	La evaluación del Clima Organizacional realizado permitió determinar el tipo de Clima que se desarrolla en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, revisada la teoría y en base a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se desarrolla un Clima de tipo Participativo-consultivo de acuerdo a la teoría de Likert en el cual los resultados obtenidos se ajustan a las siguientes características: • La dirección tiene confianza en sus empleados. • La Toma de Decisiones sigue reservada al alto nivel de dirección. • Se mantiene el tipo de comunicación descendente. El sistema consultivo apunta a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.
2. Título	Diagnóstico Del Clima Organizacional en la Empresa General Motors Venezolana C.A. Ubicada en Valencia Estado Carabobo. Caso: Departamento de Seguridad Industrial
Autor	HERNÁNDEZ C. JESÙS A.
Fecha	ABRIL 2008
Resumen	El diseño de esta investigación es de tipo descriptiva de campo y de corte transversal, conformada por una población de 12 empleados que laboran el Departamento de Seguridad Industrial, la muestra estuvo representada por el 100% de la población. El instrumento de recolección de datos se elaboro teniendo en cuenta las dimensiones del Clima Organizacional propuestas por Litwin y Stinger: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones Interpersonales, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad, se elaboro un instrumento tipo cuestionario, conformado por 36 ítems utilizando la escala de Liker. Los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, demuestran que existe una debilidad marcada en el Departamento de Seguridad Industrial relacionada con las siguientes dimensiones Relaciones Interpersonales, Responsabilidades, Recompensas, Estándares y Conflictos.
3. Título	Diseño de una Estrategia de Comunicación interna y Reconocimiento en Malagutti investigación de Mercado
Autor	MAIRIM MACHILANDA
Fecha	2011
Resumen	El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia de comunicación que establezca mejoras en los procesos de comunicación y reconocimiento, tomando las dimensiones Autonomía, estructura, consideración y recompensa.

CAPÍTULO III

3. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes.

Bolivariana de Aeropuertos, S.A., (BAER) es una sociedad anónima bajo la forma de Empresa del Estado, cuya creación fue autorizada por el Ejecutivo Nacional a través del Decreto N° 6.645 del 24 de marzo de 2009 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.146 de fecha 25 de marzo de 2009. Posteriormente, en fecha tres (03) de agosto de dos mil nueve (2009) se procede a la publicación de su Acta Constitutiva Estatutaria en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.233 de fecha 03 de agosto de 2009.

Adscrita al Ministerio del Poder Popular para Transporte Acuático y Aéreo BAER, S.A. y con tan solo 4 años de constitución administra los Aeropuertos de los estados: Anzoátegui, Carabobo, Miranda, Nueva Esparta, Táchira y Zulia. Su sede principal ubicada en el Distrito Capital cuenta con una plantilla de 90 empleados; debido a la necesidad de incluir mas capital humano a esta institución surge la necesidad de realizar un análisis de Clima Organizacional para mejorar el bienestar y la estadía de su recurso humano en tiempo de labores.

3.2 Misión.

Desarrollar, mejorar, acondicionar, administrar, fomentar y afianzar dentro del ámbito de sus competencias la infraestructura aeroportuaria de la República, a fin de que los ingresos percibidos por la actividad aeroportuaria sean redistribuidos e invertidos en pro de la población, coadyuvando de manera efectiva en la Gestión del Estado, todo ello dentro de las políticas emanadas por el Ejecutivo Nacional.

Visión.

Ser la empresa del Estado que enmarcada dentro de la política Socialista de Transporte que dicte el Ejecutivo Nacional, materialice el acondicionamiento, mantenimiento, desarrollo, administración, explotación y aprovechamiento del conjunto de instalaciones, bienes y servicios que comprenden la infraestructura aeronáutica civil

propiedad de la República Bolivariana de Venezuela; con el propósito de garantizar el tránsito aéreo con seguridad, fluidez, eficacia, economía, calidad de servicio y en beneficio de la comunidad.

3.3 Objetivos de la Organización.

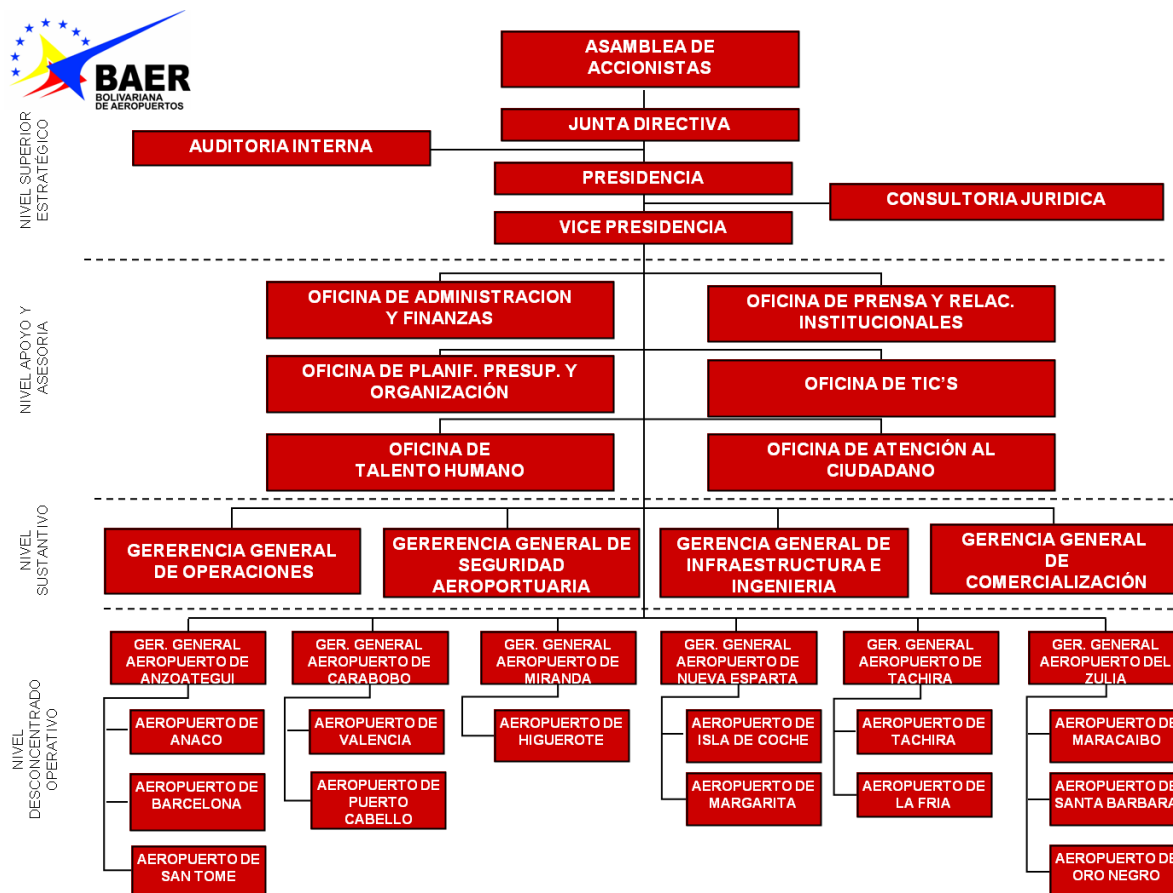
- Desarrollar todas aquellas actividades relacionadas con su objeto social dentro de la Nueva Geopolítica Nacional e Internacional impulsada por el Gobierno Revolucionario.
- Dirigir, Coordinar, explotar y gestionar los aeropuertos de la República en general.
- Fomentar y desarrollar cuantas actividades estén directa o indirectamente relacionadas con las actividades previstas en el Acta Constitutiva Estatutaria de Bolivariana de Aeropuertos (BAER) S.A.
- Modernizar y actualizar el servicio aeroportuario.
- Proyectar en el ámbito local la actuación del organismo e incorporar a los miembros de las comunidades en pro del beneficio colectivo.
- Formular propuestas de nuevas infraestructuras aeroportuarias.

3.4 Valores.

- Calidad de Servicio: Filosofía de gestión proyectada a la excelencia en la atención al ciudadano y en el servicio aeroportuario.
- Eficiencia: Logro de objetivos y planes con uso racional y óptimo de recursos.
- Responsabilidad: Asumir los compromisos institucionales con lealtad y eficiencia.
- Honestidad y Transparencia: Conducta que excluye cualquier comportamiento contrario a las normas, procedimientos y demás disposiciones vigentes que regula la actividad de la empresa.

- **Ética y Respeto:** Comportamiento íntegro, decoroso y honorable en todas sus actuaciones.
- **Vocación de Servicio:** Disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos de los usuarios y a los trabajos encomendados.
- **Participación y Compromiso Social:** Respuesta óptima a las demandas sociales en el marco del compromiso mancomunado.

3.5 Estructura Organizativa.



www.baer.gob.ve,2015

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

El tipo de investigación utilizada en el presente estudio es la Investigación Aplicada. Giroux y Temblay (2004, p. 58), afirma “lo propio de la investigación aplicada es estudiar problemas concretos con objeto de proponer un “plan de acción” para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada, es decir ésta se propone una intervención cuyo éxito no se debe al azar, se trata por consiguiente , de una investigación para la acción.

La investigación se considera evaluativa de tipo descriptiva ya que a través de la misma se busca evaluar la percepción del clima organizacional diagnosticando el clima organizacional de la sede central de Bolivariana de Aeropuertos, específicamente al nivel sustantivo vinculado a los niveles de productividad de los funcionarios, podemos definir estas variables según los siguientes autores: Barreto, Nancy (2006) define La investigación evaluativa como un tipo especial de investigación educacional cuya meta es valorar la aplicación del conocimiento descubierto, por otra parte Tamayo y Tamayo 2012 definen la investigación descriptiva de la siguiente manera...” Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

4.2 Según la fuente de los datos de los trabajadores

Los datos de la investigación se recaudaran directamente con los individuos que conforman la muestra, debido a que en la fase de diagnostico se requiere recabar la información a través de encuestas, entrevista y observación directa.

En este sentido se puede decir que el tipo de investigación es primaria. Según Rojas (2002, pág.57) la investigación primaria "son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia", para recopilar la información utiliza técnicas diseñadas por el mismo.

4.3 Por el momento que se recogen los datos

El proceso de diagnóstico se desarrollara en un intervalo de tiempo definido, por lo que los resultados serán producto de las situaciones, contexto y percepciones que tengan los participantes en ese momento, por esta razón se puede decir que la investigación es transversal.

Según Arnau (2006, pág.7) se considera una investigación transversal a aquella que tiene por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los diseños de investigación transaccional 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.

Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos, indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

4.4 Técnicas o Instrumentos

Para realizar una efectiva recolección de la información, se deben establecer y/o diseñar técnicas que permitan visualizar las variables del objeto de estudio que deben ser estudiadas.

Las técnicas de medición que se utilizaran para la recolección de datos son las siguientes:

La Observación: "Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar" (Sabino, 1992., p110). Es una técnica en donde el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

La Entrevista: es técnica "que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador". Bernal 2006.

En esta investigación la entrevista se realizó de forma no estructurada, la cual es flexible, sólo se determina el tema a tratar y depende del entrevistador el contenido y la profundidad de las preguntas que se desee emplear.

El Cuestionario: "es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas (Ver anexo).

En tal caso se entrega al respondente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas" (Sabino, 1992, pág.121).

4.5 Validación del Instrumento

Parte de la opinión de profesionales competentes del saber humano que, con la consulta de sus bibliografías y su experticia dieron fe a través de su lectura crítica que tal instrumento posee nivel suficiente según el grado académico que se ostenta obtener y la efectiva recolección de la data la cual será analizada posteriormente.

4.6 Población y Muestra

La población de estudio está constituida por los empleados de Bolivariana de Aeropuertos, los cuales suman un total de noventa (90) personas.

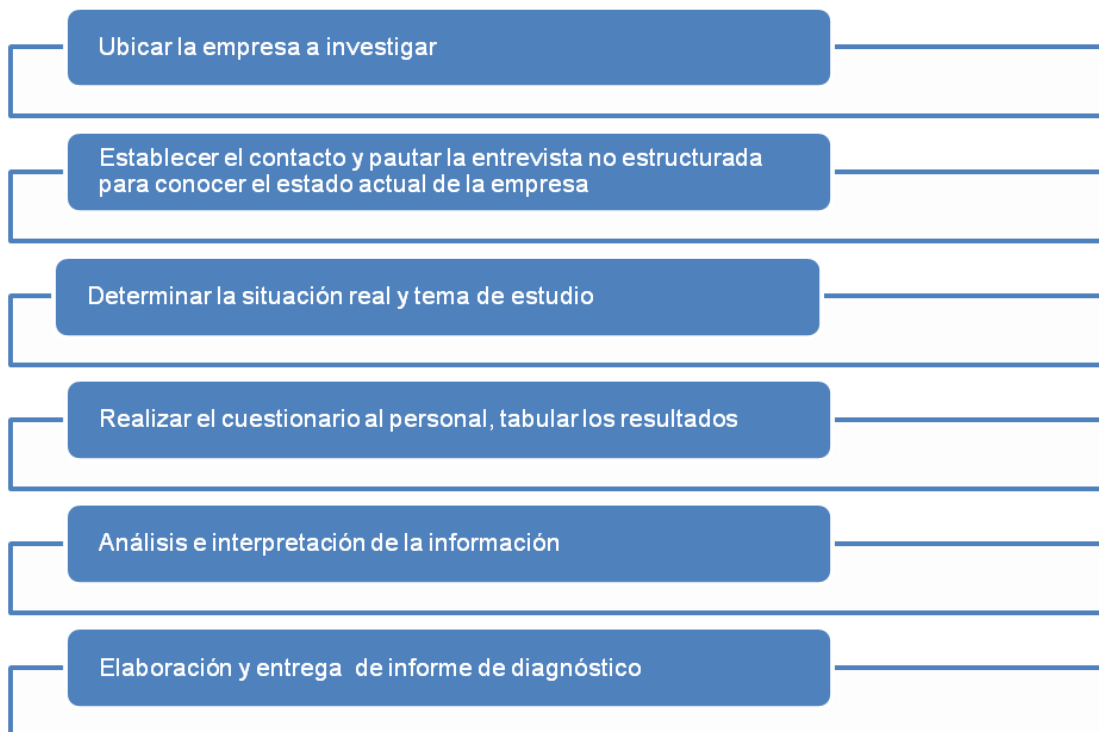
La selección de los participantes en el proceso de diagnóstico se realizará arbitrariamente, se generarán cuarenta (40) encuestas para ser distribuidas a la misma cantidad de empleados.

Esta modalidad de selección de muestra se conoce como Intencional y está enmarcada en el Muestreo No Probabilístico o Dirigidos, Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo definen como un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

4.7 Procedimiento a seguir

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se planificaron un conjunto de actividades sistemáticas que deben ser ejecutadas y quizás reajustadas en el desarrollo de la misma.

El procedimiento es el siguiente:



Una vez verificada la existencia de elementos organizacionales tales como cultura, clima, entre otros, involucrados directamente en organizaciones públicas y que éstas sean conocidas por los individuos que conforman esta estructura; parte de la necesidad del investigador, con previo conocimiento de que en ese organismo no se había aplicado con anterioridad una investigación sobre el tema, ubicar la situación real de la misma, con un método de estudio cualitativo recabar datos para la para la evaluación y análisis de los mismos los cuales fueron vaciados en una tabla Excel para su posterior análisis y desarrollo de la investigación.

4.7 Operacionalización de las Dimensiones

Titulo de la Investigación: Diagnóstico del clima organizacional en la sede Central de Bolivariana de Aeropuertos (Baer) y su influencia en el desempeño laboral.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Items
Diagnosticar el Clima Organizacional en la Sede Central de Bolivariana de aeropuertos	Identificar las diferentes variables que inciden en el Clima Organizacional	Clima Organizacional	Identificación con la organización es una percepción, una categorización de la información social, y no está necesariamente asociado a una forma de conducta	Cuestionario	2,3,5,33
	Evaluar la influencia Empresa- Empleado en el comportamiento		Ergonomía Laboral Es una disciplina científico-técnica y de diseño que estudia la relación entre el entorno de trabajo (lugar de trabajo), y quienes realizan el trabajo (los trabajadores).		10,11,12,13,14

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Items
Diagnosticar el Clima Organizacional en la Sede Central de Bolivariana de aeropuertos	Analizar como las variables en estudio son percibidas por los miembros de la organización a fin de sugerir acciones a corto plazo	Clima Organizacional	Satisfacción Laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés)	Cuestionario	1,4,9,15,18,29,32
			Trabajo en Equipo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común		16,22,23,24,25
			Relaciones Interpersonales Es una interacción recíproca entre dos o más personas.		26,27
			Comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo		8,28
			Motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación		6,7,17,19,20,21,30,34,35

Institución: Bolivariana de Aeropuertos

5. Resultados

5.1 Análisis de los Resultados

El análisis de proviene de las entrevistas No Estructuradas realizadas con los Gerentes de Recursos Humanos y Operaciones y del análisis de las encuestas realizadas a distintos funcionarios de la organización.

Entrevista

Fue el primer instrumento aplicado según las normativas impuestas por la Organización; estas fueron realizadas de manera no estructurada a marea de entrevista con los gerentes de las áreas que ellos consideraron las mas importantes; en la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos se pudo evidenciar inquietudes en cuanto a la satisfacción de los empleados y espacio físico; mientras que el Gerente de Operaciones catalogó su gerencia como la medular para la empresa enfatizando que tenía pocos meses de creada y que se carecía de capacitación en materia aeronáutica, la gerencia solo tenía 3 personas para el momento de la entrevista, y también hizo énfasis en el espacio físico, de igual forma se pudo evidenciar que a pesar de ser una empresa joven existe el compromiso de sus colaboradores en brindar oportunidades de mejora para el progreso de BAER.

Cuestionario

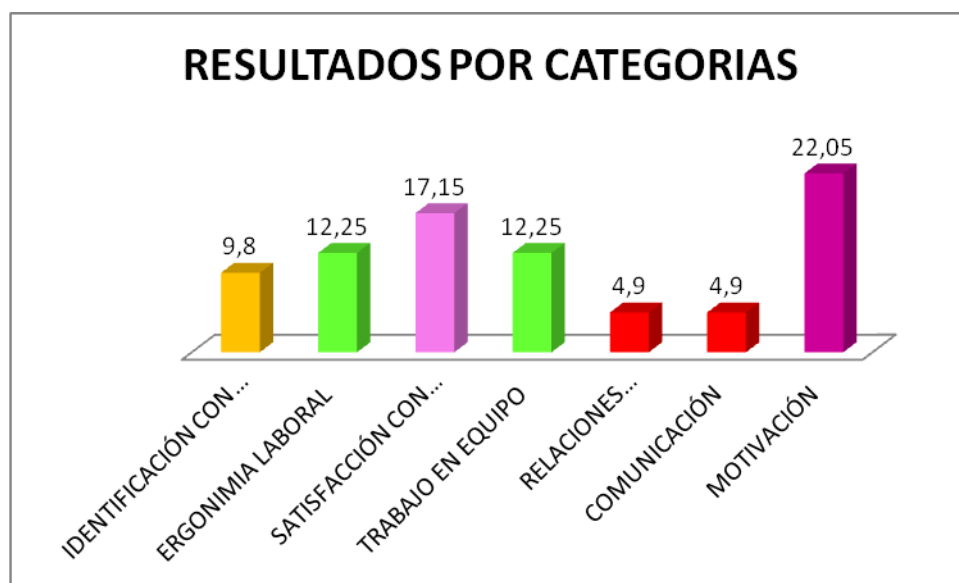
Este instrumento se empleó con carácter confidencial y anónimo a 35 personas las cuales representan un 31,5% de la población aplicándola dentro de la organización en estricta individualidad en la sala de conferencias de la misma, en donde bajo su voluntad y criterio se catalogó cada ítems entre las opciones A: Totalmente en Desacuerdo, B: En Desacuerdo, C: Normal, D: De acuerdo y E: Totalmente de Acuerdo según su apreciación.

El cuestionario se dividió en 7 factores: Identificación con la organización, Ergonomía Laboral, Satisfacción con los deberes y funciones asignadas, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales, Comunicación y Motivación.

Finalizada la encuesta los datos obtenidos se agruparon en una tabla de frecuencia

simple, en Excel, (Ver anexo #1) primero en forma global para observar los valores de todas las dimensiones y sistemas del clima organizacional, las cuales se analizaron por ítems y luego por categorías (Ver anexo #2) para tener una clara visión por cada categoría obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico #1



Se puede evidenciar que las oportunidades de mejora más evidentes o más mencionadas son las Relaciones Interpersonales y la Comunicación, fueron los factores con menor porcentaje representando un 9,8% de la medición global.

El porcentaje faltante (83,30 % a 100) corresponde a las personas que no contestaron; a pesar de estar consideradas como ítems en la frecuencia absoluta (Fa), existiendo la imposibilidad numérica estadística de otorgarle un valor numérico, lo cual alteraría el cotejo absoluto por respuesta.

Lo anterior sustenta que el 83,30% representa el 100% de la población y muestra en estudio.

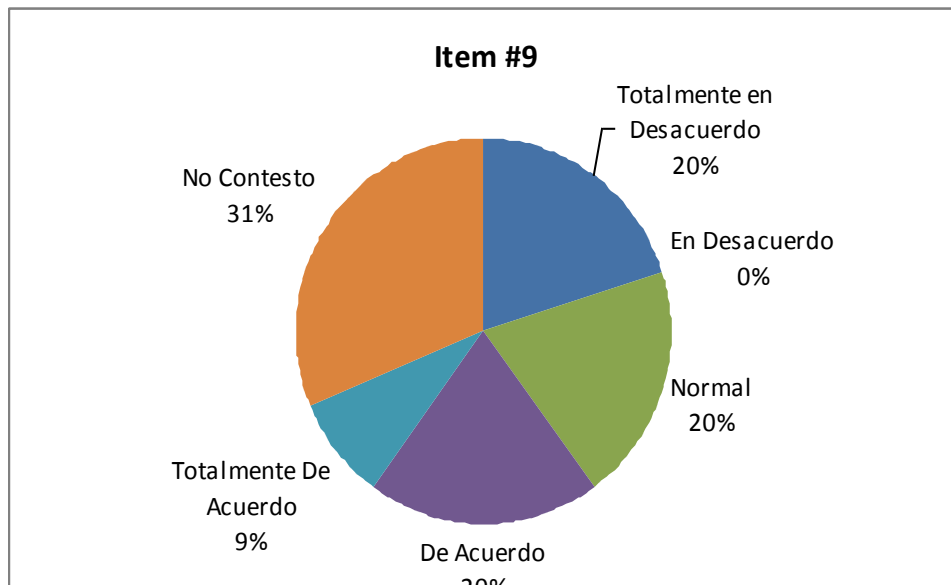
A continuación el análisis de cada factor

✓ **Satisfacción con los deberes y funciones asignadas**

Considerando el 83,30% como el 100% de la muestra calculada se puede evidenciar que el 17,15% se encuentra totalmente de acuerdo (según escala de estimación del instrumento) en cuanto a la gestión de los gerentes y trabajadores dentro de su desempeño.

Sin embargo en el ítems#9 “Me satisface la puntuación que obtengo en la evaluación de desempeño”, se infiere por el porcentual notorio de individuos en desacuerdo que se inclinan a una respuesta negativa o no satisfactoria por ausencia del proceso de evaluación de los funcionarios de BAER.

Gráfico #2 “Me satisface la puntuación que obtengo en la evaluación de desempeño”



✓ **Identificación con la Organización**

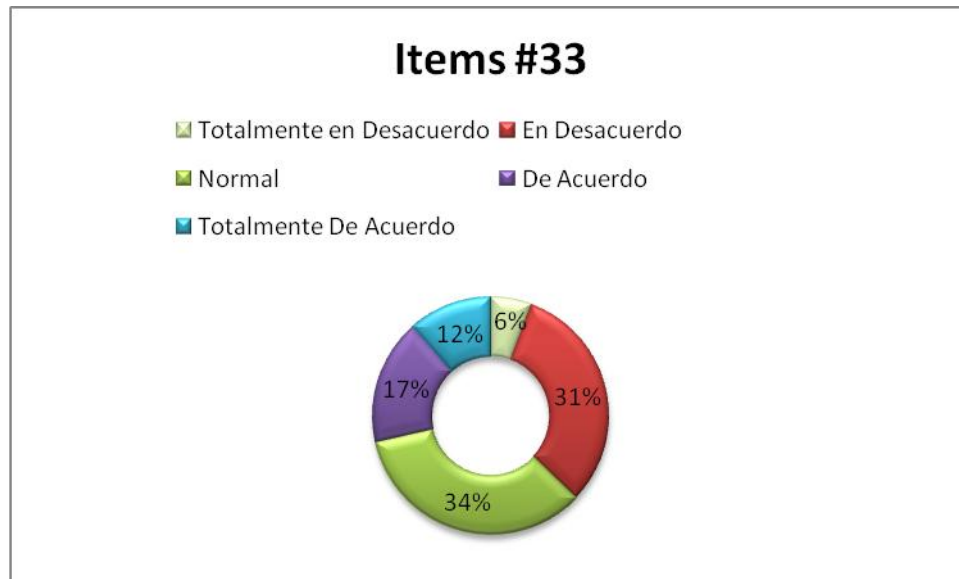
El incentivo laboral a partir de un incremento salarial es bajo debido a que carecen de un proceso de evaluación de desempeño regular que impacta o incide en los incrementos y/o bonificaciones periódicas de los funcionarios.

Es por ello que se observa que un 9,8% de frecuencia en relación al 83,30% del porcentaje real de la muestra en estudio y se puede constatar en el ítems #33 “Es posible una remuneración o estímulo laboral basa en los resultado” con un 31% En

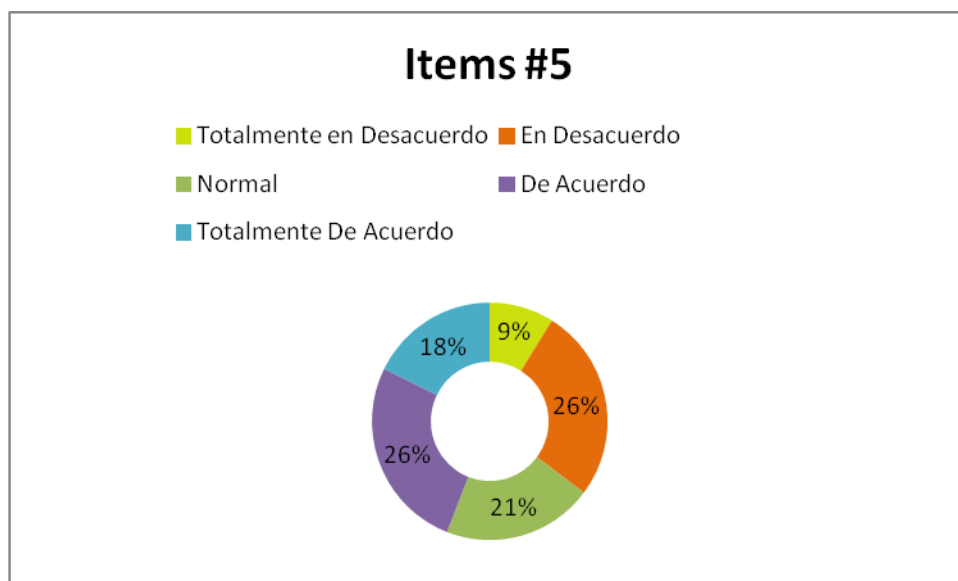
Desacuerdo.

En el ítem #5 “Los empleados conocen la Misión y Visión de BAER” se observa el mismo porcentaje 26% De Acuerdo y En Desacuerdo por lo que se deduce una desvinculación en cuanto a la filosofía de la organización.

Gráfica #3 “Es posible una remuneración o estímulo laboral basada en los resultados”



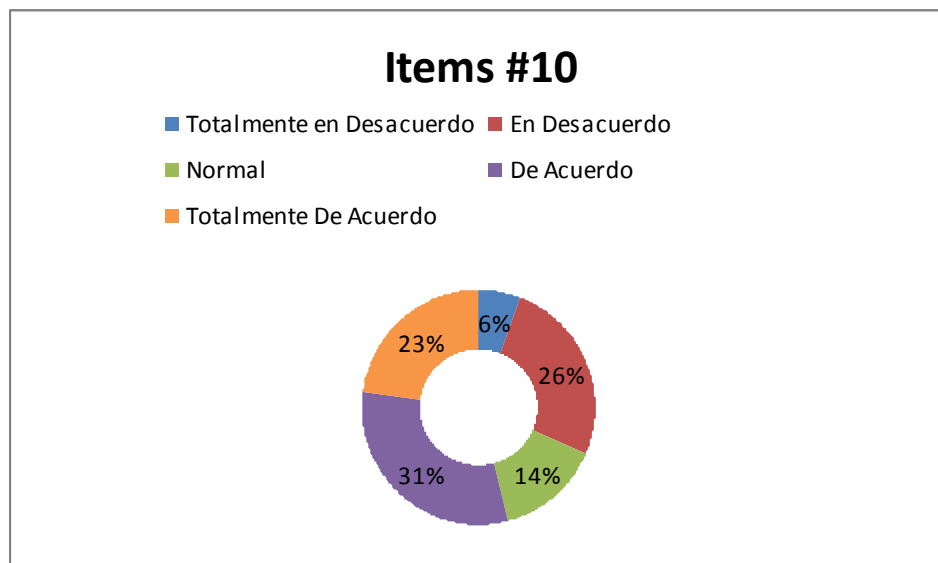
Grafica #4 Los empleados conocen la misión y la visión de BAER



✓ **Ergonomía Laboral**

La relación entre el entorno de trabajo y quienes realizan el trabajo se puede evidenciar una frecuencia de 12,25% del 83,30% del total de la muestra lo que hace considerar que los funcionarios de BAER están poco adaptados al confort brindado por la empresa esto tomando en consideración las pequeñas brechas en los porcentajes de las respuestas, a continuación se prestan los gráficos de cada ítems.

Grafico#5 “La luz de mi puesto de trabajo es suficiente”



Grafico#6 “Mi puesto de trabajo es cómodo”

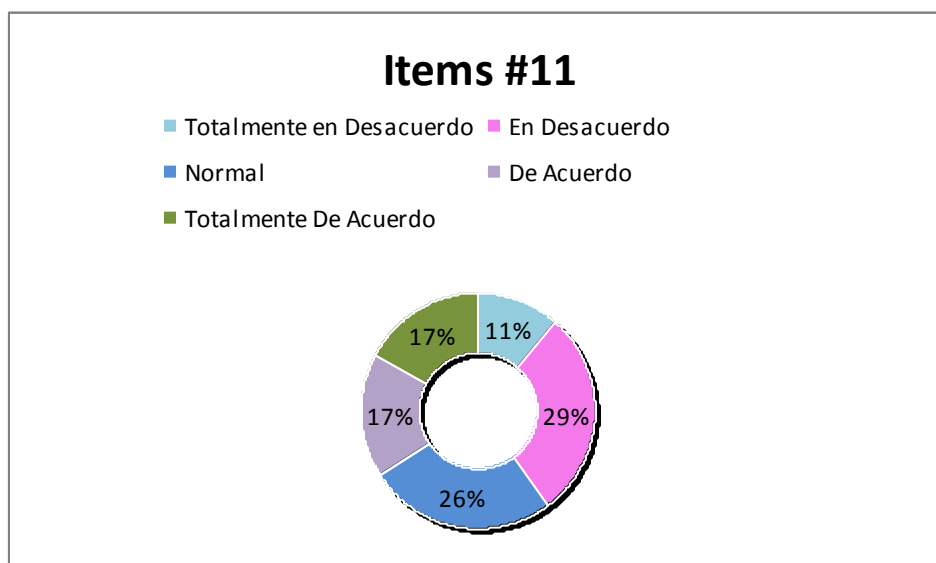
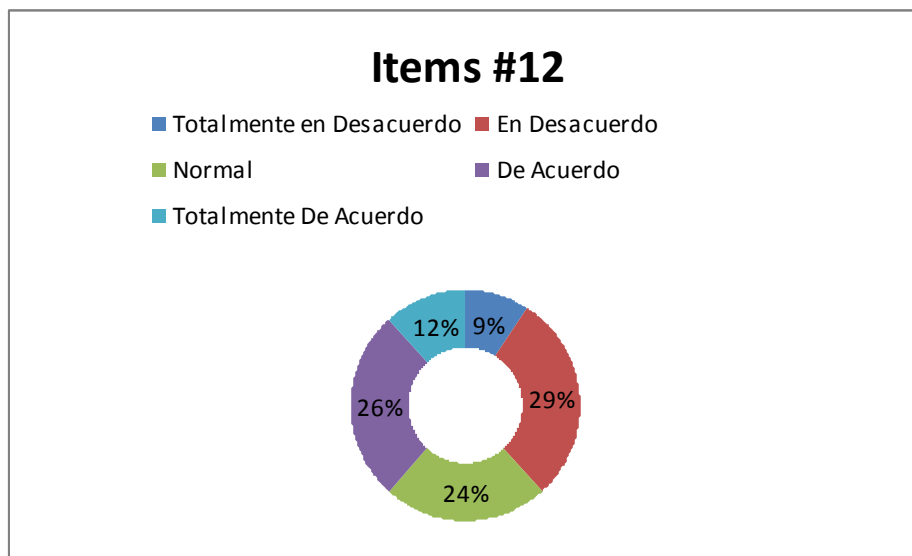


Grafico #7 “Las condiciones de mi puesto de trabajo son las adecuadas”



Grafico#8” Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo”

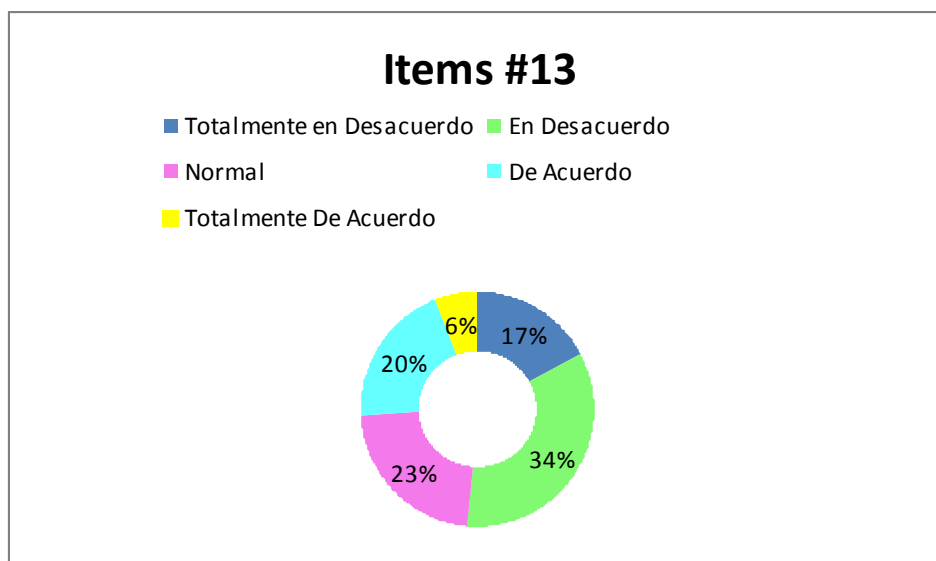
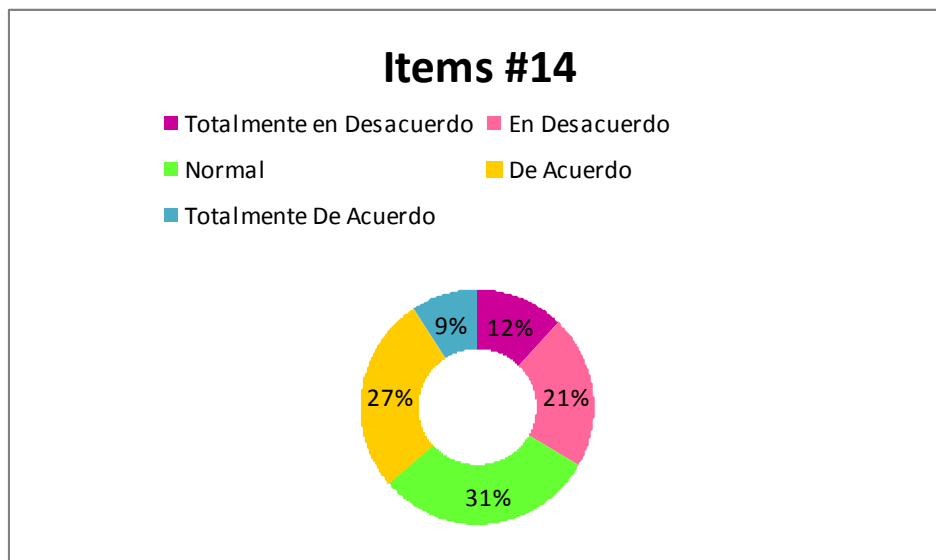


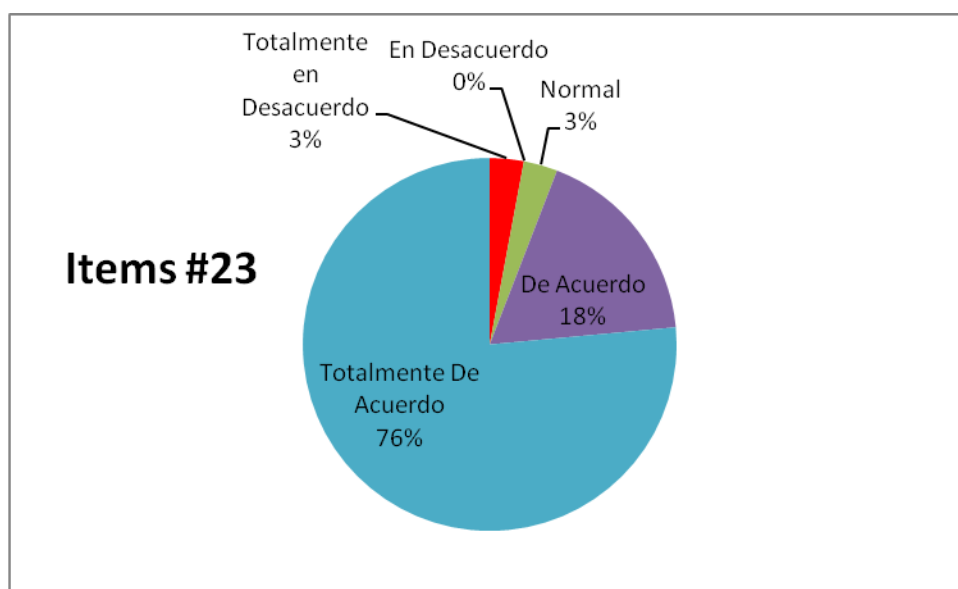
Grafico #9 “Me siento cómodo(a) en el lugar que me siento”



✓ **Trabajo en equipo**

Se obtuvo como resultado que el 12,25% de los encuestados considera que existe cohesión entre los miembros de la organización considerando que los ítems obtuvieron en su mayoría el mayor porcentaje en la opción “Totalmente de Acuerdo”

Grafico#10 “Trabajo en equipo con mis compañeros”



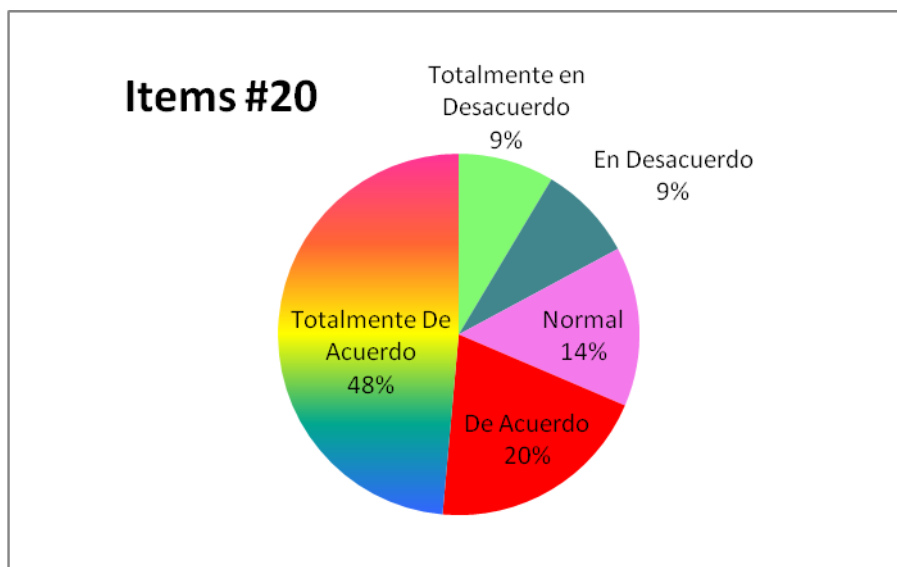
✓ **Relaciones Interpersonales y Comunicación**

En ambos factores se obtuvo un porcentaje de 4,9% lo que representa un 9,8% (suma de los porcentajes de ambos factores) en relación al 83,30% de la muestra en estudio, tomando en cuenta que las relaciones interpersonales y la comunicación están altamente relacionadas se infiere que la capacidad de las personas para obtener información del entorno y compartirla con el resto de sus compañeros es muy baja.

✓ **Motivación**

El resultado de la encuesta arroja que el 22,05% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo con el factor de motivación dentro de la empresa en relación del 83,30% de la muestra en estudio, demostrando así que dependen de los mismos empleados cumplir con sus funciones de manera eficiente, afirmando que mientras más responsabilidades y experiencias de logros posean mayor será su motivación en el área laboral esto aunado a que el 48% de los encuestados se encuentran ubicados laboralmente según su perfil generando así mayor confort entre los empleados.

Grafico #11 “Mi cargo está relacionado con mi titulación académica”



6. Conclusiones

El clima organizacional en Bolivariana de Aeropuertos se caracteriza por poco conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la organización, descontento con el espacio físico, criterio de individualismo, ausencia de una política de recompensa y reconocimiento, percepción de los funcionarios de estar bien remunerados, falta de adiestramiento en cuanto aeronáutica, falta de fluidez en la comunicación.

La gran mayoría de los resultados son de tendencia positiva sin embargo se evidenciaron tres (3) oportunidades de mejora relevantes las cuales elevarán la calidad de vida y propiciarán un buen clima organizacional en los trabajadores de BAER.

Se observa que las relaciones interpersonales no son aplicadas de forma eficiente, hay que tener en consideración que estas nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para el desarrollo de los individuos y que se pasa mucho tiempo en la oficina por lo que existe la necesidad de interactuar con frecuencia con las personas y en vista de los resultados los funcionarios de BAER no toman en cuenta la importancia de convivir con sus compañeros de trabajo.

La comunicación no es totalmente eficaz lo que se evidencia al tener un bajo porcentaje las relaciones interpersonales ya que estas dos variables están estrechamente vinculadas esto ocurre porque se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los demás niveles jerárquicos de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir una visión compartida y participativa de los asuntos y temas importantes al interior de la organización.

La ergonomía geométrica presenta muchos desacuerdos en cuanto luz, espacio físico y comodidad en el puesto de trabajo pudiendo generar trastornos en los músculos esqueléticos superiores como consecuencia de posturas inadecuadas y otras posibles lesiones. Los "Factores de Riesgo Ergonómico" son "un conjunto de atributos de la tarea o del puesto, más o menos claramente definidos, que inciden en aumentar la probabilidad de que un sujeto, expuesto a ellos, desarrolle una lesión en su trabajo" ACEVEDO.M. Factores de riesgo ergonómico. Ergos 02. 2002

7. Recomendaciones

- Promover actividades o campañas continuas de información sobre temas alusivos a la comunicación asertiva, para que puedan ser internalizadas por los funcionarios de BAER.
- Propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten formar parte al personal administrativo del proceso de transformación, creándole así sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe establecer oportunidades en el desarrollo de la carrera de los funcionarios dentro de la organización, creando un sistema de evaluación y capacitación que permita conocer y recibir retroalimentación por su desempeño
- Crear un comité o área de Seguridad y Salud el cual vigile de los riesgos psicosociales y elabore propuestas para mejorar las condiciones de trabajo y los aspectos organizativos del mismo con la finalidad de contribuir a mejorar el perfil de satisfacción laboral de los trabajadores.
- Realizar charlas y talleres relacionados con el trabajo en equipo, actividades recreativas, juegos de intercambio y actividades extra laborales que tengan relación con el respeto y la confianza las cuales pueden encaminar el proceso de reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales.
- Los gerentes deben debe propiciar la integración departamental, ya que esto permitirá realizar el trabajo con mayor interés, además de ejercer un control de las personas que entren a laborar en la institución para así evitar las futuras interferencias laborales, malos entendidos a fin de crear un ambiente donde exista unión y coordinación.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, M. (02. 2002). Factores de riesgo ergonómico. Ergos
- Arnau, J (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona: Edición de Universidad de Barcelona.
- Barreto de Ramírez Nancy (2006) *Terminología Esencial en Currículo e Investigación Educativa* Caracas: FONDEIN, IPMJMSM.
- Bernal, C (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bordeleau, Y. Brunet, L. Haccoun, R. Rigny, A. y Saoie, A. (2000) *Modelos de investigación para el desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la Teoría General de la Administración* Editorial: McGraw-Hill.
- Guillen, C; Gala León, F y Velásquez Martínez, R. (2000) *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales* pág. 166. España Editorial: McGraw-Hill.
- Giroux, S y Tremblay, G (2004) *Metodología de las Ciencias Humanas*. Fondo de Cultura Económica
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. México D.F.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de Organizaciones: diagnóstico y acción*. Venezuela. Editorial: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Litwin y Stringer (1968) *Motivation and Organizational Climate*. Boston. Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University.

Miguel Ritter (2008). *Cultura organizacional*. Editorial La Crujía DIR.

Mintzbert, H. (1984) *Estructura Organizacional*.

Rodríguez, D. (1998) *Diagnóstico Organizacional*. México. Editorial: Alfaomega.

Rojas, S. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdés.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo (2011). *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa

UCAB. (2012) *Instructivo Guía para la Presentación de Trabajo Especial de grado*. Caracas. UCAB.

http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf
pdf_15-03-2015

<http://www.aulavirtualcq.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Climaorganizacional.pdf>
df_15-03-2015

<http://www.croem.es/prevergo/formativo/1.pdf> 01-06-2015

9. Anexos

ANEXO #1 Cuestionario

DIAGNOSTICANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL					1. Fecha	
I. Datos del Funcionario						
2. Fecha de Ingreso a la Institución:		3. Unidad de Adscripción			4. Oficina / Gerencia:	
5. Tipo de Relación:						
Fijo	☐	Contratado	☐	Obrero	☐	Comisión de Servicio ☐ Nivel Superior ☐
II. Instrucciones						
El objetivo de este Instrumento es detectar las oportunidades de mejora en Bolivariana de Aeropuertos (BAER) en relación al clima organizacional que presenta en la actualidad, dichos datos serán utilizados de forma académica y bajo estricta confidencialidad. Su Colaboración es esencial e insustituible, por lo que le agradeceríamos llenar todo el cuestionario marcando con X la opción de su preferencia						
III. Sección de Preguntas						
	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Normal	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	
1) Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa						
2) Me siento integrado en la empresa						
3) Estoy orgulloso de pertenecer a la empresa						
4) La empresa realiza capacitaciones frecuentes para los empleados						
5) Los empleados conocen la Misión y Visión de BAER						
6) Existen estímulos que me motiven a trabajar más por la empresa						
7) La empresa promueve integración o salidas de campo con sus compañeros						
8) La comunicación es rápida y directa						
9) Me satisface la puntuación que obtengo en la evaluaciones de desempeño						
10) La luz en mi puesto de trabajo es suficiente						
11) Mi puesto de trabajo es cómodo						
12) Las condiciones de mi puesto de trabajo son las adecuadas						
13) Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo						
14) Me siento cómodo (a) en el lugar que me siento						
15) Tengo autonomía en mi trabajo						
16) Mi supervisor toma en cuenta mis ideas y sugerencias						
17) Tengo alta iniciativa en mi trabajo						
18) Mi puesto en la empresa se relaciona con la experiencia laboral que poseo						
19) Me siento suficientemente valorado dentro de la empresa						
20) Mi cargo está relacionado con mi titulación académica						
21) Considero que la movilidad en la empresa es un proceso fácil						
22) Cuando entré a la empresa me ayudaron y apoyaron los primeros días						
23) Trabajo en equipo con mis compañeros						
24) Sentiría pesar de tener que dejar a mis compañeros en caso de irme de la empresa						
25) Tengo un entorno de amigos entre mis compañeros de trabajo						
26) Mi supervisor me trata con amabilidad						
27) Mi supervisor me invita a participar en la toma de decisiones						
28) Existe una buena comunicación entre subordinados y jefes						
29) El nivel de exigencia por parte de mi supervisor es adecuado						
30) Mi supervisor se preocupa por mi capacitación						
31) Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados						
32) Realizo un trabajo útil para la empresa						
33) Es posible una remuneración o estímulo laboral basada en los resultados						
34) Existe igualdad de oportunidades entre los empleados						
35) Existen planes de empleo y métodos de planificación personal						

ANEXO #2 Tabulación de los resultados

[illegible]

ANEXO #3 Validación del Instrumento

Instrumento de Validación por expertos

(Cuestionario al Nivel Sustantivo de Bolivariana de Aeropuertos)

Buen Día

Buena Tarde

Buena Noche

Yo, Yeniffer Maucó, titular de la cédula de identidad v-14.301.670, cursante del último semestre de la Especialización en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, con el motivo de solicitar la validación del instrumento (cuestionario y/o entrevista) para el trabajo especial de grado titulado Diagnostico del Clima Organizacional en la Sede Central de Bolivariana de Aeropuerto (BAER) para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Agradeciendo de antemano su valioso aporte y colaboración

Yeniffer Maucó

Validez Juicio Experto

Título de la Investigación: Diagnostico del clima organizacional en la sede Central de Bolivariana de Aeropuertos (BAER) y su influencia en el desempeño laboral.

Objetivo General: Diagnosticar el Clima Organizacional en la sede central de bolivariana de aeropuertos, específicamente al nivel sustantivo de la estructura vinculado a los niveles de productividad de los funcionarios adscritos a dicho nivel.

Criterio de Evaluación: Muy Bien, Bien, Corregir

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Items	Escala de Valoración	
				Muy Bueno	Corregir
Identificar las diferentes variables que inciden en el Clima Organizacional	Identificación con la organización	• Percepción • Conducta • Entorno	2		
			3	X	
			5	X	
			33	X	
			10	X	
Evaluar la influencia Empresa- Empleado en el comportamiento	Ergonomía y condiciones ambientales	• Serie de Conductas	11	X	
			12	X	
			13	X	
			14	X	

Nombre: Luz M. Lozano.
Profesión: Dra. Cs. Económicas y Admin.

Validez Juicio Experto

Título de la Investigación: Diagnostico del clima organizacional en la sede Central de Bolivariana de Aeropuertos (BAER) y su influencia en el desempeño laboral.

Objetivo General: Diagnosticar el Clima Organizacional en la sede central de bolivariana de aeropuertos, específicamente al nivel sustantivo de la estructura vinculado a los niveles de productividad de los funcionarios adscritos a dicho nivel.

Criterio de Evaluación: Muy Bien, Bien, Corregir

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Items	Escala de Valoración		
				Muy Bueno	Bueno	Corregir
Identificar las diferentes variables que inciden en el Clima Organizacional	Identificación con la organización	• Percepción • Conducta • Entorno	2		✓	
			3		✓	
			5		✓	
			33		✓	
Evaluar la influencia Empresa- Empleado en el comportamiento	Ergonomía y condiciones ambientales	• Serie de Conductas	10		✓	
			11		✓	
			12		✓	
			13		✓	
			14		✓	

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Items	Escala de Valoración		
				Muy Bueno	Bueno	Corregir
Analizar como las variables en estudio son percibidas por los miembros de la organización a fin de sugerir acciones a corto plazo	Satisfacción con los deberes y funciones asignadas	• Percepción • Conductas • Entorno	1		X	
			4		X	
			9		X	
			15		X	
			18		X	
	Trabajo en Equipo		29		X	
			32		X	
			16		X	
			22		X	
			23		X	
	Relaciones Interpersonal		24		X	
			25		X	
			26		X	
	Comunicación		27		X	
			8		X	
28				X		
31				X		
Motivación	6			X		
	7			X		
	17			X		
	19			X		
	20			X		
	21			X		
	30			X		
	34			X		
35			X			

Nombre: Alexis Escalante.
Profesión: Dn. es. gerenciales.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Items	Escala de Valoración		
				Muy Bueno	Bueno	Corregir
Analizar como las variables en estudio son percibidas por los miembros de la organización a fin de sugerir acciones a corto plazo	Satisfacción con los deberes y funciones asignadas	● Percepción ● Conductas ● Entorno	1		X	
			4		X	
			9		X	
			15		X	
			18		X	
			29		X	
			32		X	
			16		X	
			22		X	
			23		X	
			24		X	
	Trabajo en Equipo		25		X	
			26		X	
			27		X	
			8		X	
			28		X	
	Relaciones Interpersonal		31		X	
			6		X	
			7		X	
	Comunicación		17		X	
			19		X	
	Motivación		20		X	
			21		X	
			30		X	
			34		X	
			35		X	

Nouzeienny Véliz O.
 Profesora: Pedagogo, Investigador/Metodólogo.
 Doctor en Cs. Gerenciales.