



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICE RECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS
CASO: INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
(IUTI)**

Trabajo de Grado

Para optar al título de Licenciado en Administración
Mención Gerencia de Recursos Humanos

Autor: Wilmer Alexander Santos Pernía
Tutor: Lic. Egard Lucena

San Cristóbal, Septiembre de 2004

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICE RECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS
CASO: INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
(IUTI)**

Autor: Wilmer Alexander Santos Pernía
Tutor: Lic. Egard Lucena

San Cristóbal, Septiembre de 2004

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano Santos Pernía Wilmer Alexander, para optar al Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es “Influencia del Clima Organizacional sobre la Rotación del Personal Administrativo de los Institutos Universitarios Caso: Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI)”, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los veintinueve días del mes de septiembre 2004.

Lic. Edgar Lucena

C.I.

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS
CASO: INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGIA
INDUSTRIAL (IUTI)**

Por: Wilmer A. Santos Pernía.

Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, aprobado en nombre de la Universidad Católica del Táchira por el siguiente jurado.

Jurado
C.I.

Jurado
C.I.

Jurado
C.I.

INDICE GENERAL

Aprobación del Tutor	ii
Aprobación del Jurado	iii
Índice de Cuadros	vi
Índice de Gráficos	vii
Resumen	viii
Introducción	01

CAPITULO I: EL PROBLEMA

I.1.- Planteamiento del Problema	04
I.2.- Objetivos de la Investigación	
I.2.1.- Objetivo General	06
I.2.2.- Objetivos Específicos	06
I.3.- Importancia y Justificación	06
I.4.- Alcance de la Investigación	07
I.5.- Limitaciones de la Investigación	08

CAPITULO II: MARCO TEORICO

II.1.- Antecedentes de la Investigación	10
II.2.- Filosofía de la Empresa	11
II.3.- Bases Teóricas	
II.3.1.- Clima Organizacional	13
II.3.1.1.- Importancia del Clima Organizacional	15
II.3.1.2.- Modelo de Litwin y Stringer	15
II.3.1.3.- Sistema de Organización de Renis Likert	17
II.3.1.4.- Precisiones a Saber del Clima Organizacional	21
II.3.1.5.- Medición del Clima Organizacional	21
II.3.1.6.- Toma de Decisiones	22
II.3.1.6.1.- Proceso Racional de Toma de Decisiones	22
II.3.1.6.2.- Decisiones Programadas y No Programadas	24
II.3.1.6.3.- Toma de Decisiones en Grupo	25
II.3.1.7.- Motivación	25
II.3.1.7.1.- Maslow Abraham	26
II.3.1.7.2.- Douglas Mc Gregor	27
II.3.1.7.3.- Motivación – Incentivo	29

II.3.1.7.4.- Satisfacción	30
II.3.1.7.5.- Comportamiento	31
II.3.1.8.- Comunicación	31
II.3.1.8.1.- Funciones de la Comunicación	
II.3.1.8.2.- Canales de Comunicación	32
II.3.1.8.3.- Barreras y Fallas de la Comunicación	35
II.3.1.8.4.- Retroalimentación en la Comunicación	36
II.3.1.9.- Liderazgo	36
II.3.1.9.1.- Teoría de los Rasgos	37
II.3.1.9.2.- Cuadrícula o Grid Gerencial	37
II.3.1.9.3.- Componentes del Liderazgo	39
II.3.1.10.- Remuneración o Compensación	40
II.3.1.10.1.- Equidad en la Compensación	41
II.3.1.10.2.- El Dinero como Motivador Laboral	41
II.3.1.10.3.- Beneficios o Prestaciones Obligatorias	42
II.3.2.- Rotación de Personal	42
II.3.2.1.- Índice de Rotación de Personal	43
II.3.2.2.- Coste de Ruptura Laboral	46
II.3.2.3.- Tipos de Ruptura Laboral	48
II.4.- Definición de Términos Básicos	49
II.5.- Operalización de las Variables	50

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

III.1.- Tipo de Investigación	53
III.2.- Población	53
III.3.- Recolección de Datos	55
III.4.- Procedimiento	57
III.5.- Técnicas de Análisis	58

CAPITULO IV: ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 60

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92

ANEXOS 95

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operalización de Variables	51
Cuadro N° 2. Distribución de la Población	54
Cuadro N° 3. Distribución de la Población	54
Cuadro N° 4. Distribución de la Población	55
Cuadro N° 5. Distribución de la Población	55
Cuadro N° 6. Toma de Decisiones	62
Cuadro N° 7. Motivación	62
Cuadro N° 8. Comunicación	63
Cuadro N° 9. Liderazgo	63
Cuadro N° 10. Remuneración	64

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Antigüedad de Trabajadores	60
Gráfico N° 2. Racionalidad en la Toma de Decisiones	65
Gráfico N° 3. Influencia de la Racionalidad sobre la Rotación de Personal	65
Gráfico N° 4. Racionalidad en la Toma de Decisiones	66
Gráfico N° 5. Influencia de la Racionalidad sobre la Rotación de Personal	66
Gráfico N° 6. Participación en la Toma de Decisiones	67
Gráfico N° 7. Influencia de la Participación para Tomar Decisiones sobre la Rotación del Personal.	67
Gráfico N° 8. Seguridad en la Toma de Decisiones	68
Gráfico N° 9. Influencia de la Seguridad en la Toma de Decisiones sobre la Rotación de Personal	68
Gráfico N° 10. Satisfacción	69
Gráfico N° 11. Influencia de la Satisfacción Laboral sobre la Rotación de Personal	69
Gráfico N° 12. Incentivos	70
Gráfico N° 13. Influencia de los Incentivos sobre la Rotación de Personal	70
Gráfico N° 14. Comportamiento	71
Gráfico N° 15. Influencia del Comportamiento sobre la Rotación de Personal	71
Gráfico N° 16. Comportamiento	72
Gráfico N° 17. Influencia del Comportamiento sobre la Rotación de Personal	72
Gráfico N° 18. Comunicación Formal	73
Gráfico N° 19. : Influencia de la Comunicación Formal sobre la Rotación de Personal	73

Gráfico N° 20. Medios de Comunicación	74
Gráfico N° 21. Influencia de los Medios de Comunicación sobre la Rotación de Personal	74
Gráfico N° 22. Retroalimentación	75
Gráfico N° 23. Influencia de la Retroalimentación sobre la Rotación de Personal	75
Gráfico N° 24. Barreras en la Comunicación	76
Gráfico N° 25. Influencia de la Barreras en la Comunicación sobre la Rotación de Personal	76
Gráfico N° 26. Rasgos del Líder	77
Gráfico N° 27. Influencia de los Rasgos del Líder sobre la Rotación de Personal	77
Gráfico N° 28. Inspiración del Líder	78
Gráfico N° 29. Influencia de la Inspiración del Líder sobre la Rotación del Personal	78
Gráfico N° 30. Estilo de Liderazgo	79
Gráfico N° 31. Influencia del Estilo de Liderazgo sobre la Rotación de Personal	79
Gráfico N° 32. Estilo de Liderazgo	80
Gráfico N° 33. Influencia del Estilo de Liderazgo sobre la Rotación de Personal	80
Gráfico N° 34. Satisfacción por Remuneración	81
Gráfico N° 35. Influencia de la Satisfacción en la Remuneración sobre la Rotación del Personal	81
Gráfico N° 36. Satisfacción en la Remuneración	82
Gráfico N° 37. Influencia de la Satisfacción en la Remuneración sobre la Rotación del Personal	82
Gráfico N° 38. Incentivos	83
Gráfico N° 39. Influencia de los Incentivos sobre la Rotación de Personal	83
Gráfico N° 40. Beneficios	84
Gráfico N° 41. Influencia de los Beneficios sobre la Rotación de Personal	84

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TACHIRA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**Influencia del Clima Organizacional en la Rotación del Personal Administrativo
de los Institutos Universitarios. CASO: Instituto Universitario de Tecnología
Industrial (IUTI)**

Autor: Wilmer A. Santos P.

Asesor: Lic. Edgar Lucena

Año: 2004

RESUMEN

La presente investigación tiene como base principal medir la influencia del clima organizacional en la variable rotación de personal del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI) ubicado en la ciudad de San Cristóbal, esta investigación es un estudio de campo de tipo correlacional causal. En función de lo anteriormente señalado se aplicó el estudio a una población general conformada por veintiún empleados del nivel administrativo, utilizando para dicho fin una serie de instrumentos como la observación y el cuestionario que permitieron dar respuesta al problema planteado, para analizar la información se realizó mediante el programa Excel expresándose así gráficamente los resultados obtenidos en las dimensiones estudiadas, donde se llegó a la conclusión que para que un trabajador tome la decisión de abandonar su empleo por algunos de los indicadores estudiados del clima, debe existir un cúmulo de situaciones. Además dicho estudio no sólo puede ser aplicado a esta institución sino también a otras organizaciones con características comunes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran atravesando momentos de mucha incertidumbre, producto de la inestabilidad política, económica, social y cultural vivida, que a su vez también afecta a su capital humano. Enfrentar esta situación, es responsabilidad de todos los confortantes del sistema organizacional.

De acuerdo a este enfoque, las empresas están en el deber de crear ambientes de trabajo estables y satisfactorios que generen confianza para sus empleados y así evitar posibles problemas como la rotación de personal, entre otros.

El presente trabajo, está dirigido al estudio de la influencia del clima organizacional sobre la rotación del personal administrativo de los institutos universitarios, la importancia de este radica fundamentalmente en el hecho de conocer cuales aspectos del clima organizacional pueden ser causa de la rotación de personal, así como de estar al tanto de su incidencia.

Esta investigación esta dividida en cinco partes:

Capítulo I. Se plantean los siguientes aspectos: planteamiento del problema, objetivos de la investigación general y específicos, importancia y justificación, alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo II. En el se encuentra los antecedentes de la investigación, filosofía del instituto donde encontramos la reseña histórica del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), así como su visión, misión y valores, elementos que nos dan una orientación sobre su contexto, luego se encuentran las bases teóricas que nos ayudarán a dar cumplimiento con el objeto del trabajo.

Capítulo III. Contiene la metodología empleada, el tipo de investigación, población, la recolección de datos, el procedimiento a seguirle en la elaboración del trabajo y las técnicas empleadas para el análisis de la información.

Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados. Obtenidos a través de los instrumentos destinados para ello.

Capítulo V. En el se encuentran las conclusiones, recomendaciones y lineamientos.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tiempos el ambiente humano donde se desarrolla el trabajo habitual, ha tomado una mayor aceptación por parte de las organizaciones, considerando, que un buen clima organizacional genera más y mejores resultados para las mismas, producto de esta necesidad sentida han surgido gran cantidad de autores que tratan de explicar el papel jugado por el clima organizacional dentro de las empresas.

Con el objeto de aclarar el termino Clima Organizacional, Luc Brunet (1992: 16), lo define como: “Aquel que puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente conciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen.”

Interpretando el citado autor, se puede agregar que la conducta de los trabajadores esta influenciada por las causas y efectos del clima laboral que afectan positiva o negativamente a las empresas.

En este sentido, [www.calidad.org.\(02/01/2004\)](http://www.calidad.org.02/01/2004) señala:

“Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.”

De acuerdo a este enfoque, surge la inquietud de comprobar dicha situación analizando solo el clima organizacional y su influencia en la rotación del personal, investigación que se efectuará en el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), a lo expuesto se puede agregar la factibilidad del

estudio a pesar de realizarse solo en un área del instituto y no en la totalidad del mismo pues el clima laboral puede llegar a variar de una área a otra definiéndose como micro- climas.

Ahora con el propósito de aclarar el significado de rotación de personal, se tomará lo señalado por Chiavenato (2000: 188) quien lo define de la siguiente forma:

“La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”.

Dentro de este contexto, nace la inquietud de analizar la influencia del clima organizacional sobre la rotación del personal, tomando como caso de estudio el personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI).

En este orden de ideas, es preciso acotar que la rotación de personal puede generar algunos problemas tales como: atrasos del personal al sustituir las labores de aquellos empleados desvinculados con la institución, atraso en la consecución de los objetivos propuestos, además eleva los costos relacionados con reclutamiento, documentación, integración y desvinculación del personal trayendo efectos negativos en la calidad del servicio.

En resumen, se busca mantener el capital humano de la organización y de acuerdo a todo lo planteado se formula la siguiente interrogante de investigación:

¿De que manera influye el clima organizacional en la rotación del personal?

I.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

I.2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del clima organizacional sobre la rotación del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI).

I.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar el índice de rotación de personal a través de la relación porcentual de admisiones y desvinculaciones del personal administrativo.
2. Diagnosticar el clima organizacional del área administrativa de la institución mediante las dimensiones seleccionadas.
3. Analizar mediante los indicadores seleccionados del clima organizacional, como influyen estos en la rotación del personal.
4. Proponer los lineamientos necesarios de acuerdo a los resultados arrojados en el estudio.

I.3 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El analizar las condiciones internas de la empresa posibilitará a la institución: identificar, determinar y acoplar las mismas, logrando así conocer si la institución se ve afectada por las variables en estudio, y en consecuencia obtener mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores.

Evidentemente la idea surge del lamentable hecho en el cual la mayoría de las empresas venezolanas se preocupan poco por el clima laboral. Debido a esta situación Juan Carlos Larrañaga (citado de la revista Gerente N° 196 Octubre 2003: 20) señala

“que las empresas cometen el enorme error de asumir que los que se quedan, tienen que darle gracias a Dios por seguir teniendo trabajo, cuando tienen que hacer la labor de tres o cuatro personas por un sueldo nominal cincuenta por ciento inferior en dólares, de enero a julio del 2003. Pero se equivocan, porque están afectando su propia capacidad operativa y de respuesta ante la crisis.”, desde el punto de vista del autor se puede deducir que el único objetivo de las empresas es producir a como de lugar ocasionando problemas como el vivido por muchas organizaciones.

Por consiguiente conviene destacar que la importancia de esta investigación es la búsqueda de mejoras en las condiciones de trabajo para los empleados y la empresa. Por tal motivo se desean establecer lineamientos generadores de beneficios, capaces de mantener o en su defecto mejorar el clima organizacional, sin afectar el recurso presupuestario de la organización como instrumento o herramienta para conservar el capital humano importante de la organización.

Dentro de este contexto, se puede decir que al aplicar los lineamientos necesarios, existirá una mayor motivación por parte de los trabajadores, logrando así una mayor eficiencia, eficacia, productividad y calidad en el servicio para la organización.

I.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto pretende ofrecer al Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), la posibilidad de conocer y enfrentar el diagnóstico de la situación actual de la institución para así mantener o mejorar el entorno actual y futuro.

Convirtiéndose este estudio en una referencia importante para la elaboración de proyectos iguales donde la población presente características similares.

I.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Escasez de material bibliográfico referente a la variable clima organizacional.
2. La posible falta de sinceridad de algunos encuestados a la hora de responder los cuestionarios.
3. Otra limitante esta representada por la poca disponibilidad en cuanto a tiempo de las personas que serán parte de la población objeto de estudio.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

II.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los estudios anteriores a esta investigación en la Universidad Católica del Táchira se limitan a los siguientes análisis realizados para optar por el título de licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos.

Velasco Mora, Yanitce. (1998); en su Tesis de Grado titulada “Diagnostico del clima organizacional del recurso humano del grupo empresarial PELLIZARI”. Presentada en la Universidad Católica del Táchira, para optar al Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos con la finalidad de determinar el clima organizacional, analizó las siguientes variables: comunicación; motivación, grupos formales e informales y liderazgo estudiadas mediante la aplicación de un instrumento encuesta entre los empleados. Con la elaboración de este diagnostico se llegaron a unas conclusiones generales de la situación presente en la organización resaltando que en sus limitaciones se establece el hecho donde posiblemente producto del tiempo, no se consideraron otras variables para dicho estudio. La investigación y los modelos de comportamiento demostró que el clima organizacional no es malo, solo tenía que hacerse más flexible a las necesidades y cambios del ambiente.

Cárdenas Gómez, Karla. (2002); en su Trabajo de Grado titulado “Tendencias motivacionales del personal supervisor dirigido al personal subalterno y su influencia en el clima organizacional de la empresa DESURCA”, presentado en la Universidad Católica del Táchira para optar al Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos. Esta investigación demostró una baja motivación y un deficiente clima organizacional poniendo en evidencia una abierta contradicción entre la satisfacción laboral de los supervisores y los subalternos en cuanto a las recompensas y ascensos, además de existir una coincidencia entre el personal supervisor y subalterno en señalar que la empresa DESURCA no ha logrado sus metas organizacionales lo que redundó en desorden y baja motivación.

El estudio que se presenta a continuación, se centra en la influencia del clima organizacional sobre la variable rotación de personal, no encontrándose ningún antecedente de dicha variable.

II.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

II.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI) es una institución de educación superior de carácter privado, auspiciado por la fundación IUTI con el objeto de formar los cuadros medios a nivel universitario que respondan a las necesidades tecnológicas del sector industrial, contribuyendo así al progreso nacional.

El Ministerio de Educación según el decreto del 30 de mayo de 1978, aprobó el funcionamiento de esta casa de estudios en su sede principal en Valencia Estado Carabobo.

Ha creado extensiones en Maracay, Caracas, Maracaibo, Guacara y San Cristóbal, siendo esta última aprobada por el Ministerio de Educación en la Resolución N° 29 del 05 de febrero de 1991, dándose sus primeros inicios en la sede del Colegio Metropolitano ubicado en la Av. Ferrero Tamayo, detrás de Serteca para posteriormente y desde hace unos años pasar a continuar formando excelentes profesionales en las edificaciones del Colegio Los Pirineos Don Bosco ubicado en la avenida principal los pirineos, San Cristóbal.

II.2.2 MISIÓN

La formación de profesionales altamente competitivos destinados a enfrentar los retos de la dinámica empresarial correspondiente a cada especialidad.

II.2.3 VISIÓN

Se define al IUTI como una comunidad de intereses espirituales y profesionales que congrega a directivos, profesores y estudiantes en la tarea de superarse como personas y de buscar el conocimiento científico a través de la excelencia académica y mediante la asociación de esfuerzo hasta obtener la mejor formación humanística, ética, tecnológica y profesional.

Su filosofía se orienta hacia un humanismo científico que tiene como eje la trascendencia del hombre.

II.2.4 VALORES

- Formar individuos cultos y aptos para la convivencia en una sociedad democrática, capaces de participar en forma activa, conciente y solidaria en los procesos de transformación social.
- Promover en el individuo el desarrollo de habilidades y destrezas de acuerdo con las características del aparato productivo.
- Contribuir a desarrollar en los individuos la formación de una conciencia que contribuya a promover y fortalecer la identidad nacional a través de la defensa y mejoramiento del medio ambiente.
- Contribuir al desarrollo de una conducta guiada por principios éticos.

II.2.5 ORGANIGRAMA (Ver anexo N° 1)

II.3 BASES TEORICAS

II.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es necesario, antes de explicar la variable clima organizacional, entender el concepto de organización.

Según Idalberto Chiavenato (2000: 7), “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”

Considerando lo antes mencionado, se puede decir que una organización se constituye por personas que en conjunto buscan metas comunes, aportando para dicho fin sus capacidades y a su vez orientados por políticas y normas dadas por sus jefes.

Revisando las diferentes teorías sobre clima organizacional, se puede decir, que es un concepto relativamente nuevo, introducido a mediados de los años 60 y su definición varía de acuerdo a quien lo investiga y analiza.

En este sentido, www.Gestiopolis.com (21/11/2003) define el clima organizacional como: “El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta de las personas.”

Por consiguiente, entendiendo a ese conjunto como relativamente permanente en el tiempo, se hace necesario el contar con estos dentro de un nivel altamente positivo para así alcanzar los objetivos de la institución, claro es necesario pero no suficiente. Dicho de otro modo, la institución necesita de otros recursos como tecnológicos, físicos, económicos, etc; por considerarse indispensable y procurando contar con los mejores en todo momento.

Asimismo, es importante mantener un clima organizacional altamente positivo con el objeto de permitir el desarrollo del hombre, y a su vez el de la organización. El mundo de hoy, gracias a la globalización impone la obligación a las empresas de ser más competitivas y ello se consigue con productividad y creatividad, situaciones que con un clima altamente positivo motiva a las personas a conseguirlo.

Aunado a esto, el clima al cual se hace referencia, permite al trabajador mantenerse fuerte, vital, con cualidades ante tantos problemas sociales e incertidumbres.

En conclusión, sólo se puede alcanzar dicho nivel a través de una excelente interacción e integración interna en función de todo, y aunque parezca una utopía alcanzar dicha situación, lo importante es tener un horizonte hacia el cual es necesario dirigir todos los esfuerzos, pues alcanzar tal estado es motivo de anhelo, convirtiéndose esto en un proceso de mejoramiento donde nunca se termina.

El Clima Organizacional, se puede medir por medio de distintos mecanismos, ejemplo tenemos:

- Las investigaciones llevadas a cabo por Litwin y Stringer donde concluyeron que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción.
- Los sistemas de organización de Renis Likert.

El Clima es un fenómeno que no se toca, pero posee una fuerte influencia entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se reflejan en un comportamiento capaz de afectar a la organización. Cuando se consigue el equilibrio es probable que se produzcan ganancias en el desempeño.

II.3.1.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima refleja actitudes, valores y creencias de los miembros que por ser parte de la empresa conforman a este.

Brunet (1992: 20) establece la importancia de analizar el clima organizacional ya que este permite:

- **“Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés y 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 puedan surgir.”**

Así pues, considerando lo mencionado, se puede establecer un control sobre el clima de forma tal que se pueda cumplir con metas futuras.

II.3.1.2 MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Son estos investigadores los que se han destacado más en el estudio del clima organizacional, resaltan el hecho de que es una característica relativamente permanente dentro del entorno, además de ser experimentado por sus miembros, influye en el comportamiento, y puede ser descrito en términos de valores y características de la organización.

De acuerdo a este enfoque, diseñaron un cuestionario para medir el clima que ubica la percepción de los empleados en seis (06) dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la empresa.

Brunet (1992: 46) describe las dimensiones de la siguiente forma:

“Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad Individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho.

Riesgos y Toma de Decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al Conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.”

En este sentido, el autor de la presente investigación destaca de cada una de ellas lo siguiente:

- **Estructura:** El grado con que las personas perciben las reglas, procedimientos, trámites, normas y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentadas.
- **Responsabilidad:** El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidades, para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; así mismo, la autonomía con que los miembros del grupo toman decisiones relacionadas con la realización de su trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
- **Riesgo y Toma de Decisiones:** El énfasis que la institución hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos, comunicando su compromiso.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa sobre el sentimiento de amistad como norma apreciada por el grupo; que

existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno de trabajo.

- **Remuneración:** El sentimiento experimentado por los miembros de la organización, en relación al salario satisfactorio para suplir las necesidades básicas de sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad de alcanzar o no una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.
- **Conflicto:** En esta la comunicación juega un papel muy importante puesto que una vez establecida una comunicación eficaz se evita el conflicto.

II.3.1.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DE RENIS LIKERT

Likert estableció una teoría llamada “Teoría de los Sistemas de Organización”, que facilita la visualización en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables, plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que posee sobre la realidad de la organización en la cual se encuentra.

Según lo mencionado anteriormente, también este autor señala cuatro factores que influyen sobre la percepción individual.

Al respecto Brunet (1992: 29) señala:

- a) “Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.**
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.**
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y nivel de satisfacción.**
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización.”**

Dentro de este enfoque, se consideran tres variables como determinantes del clima organizacional:

- **Variables Causales:** las cuales se pueden señalar como independientes, se relacionan con el desarrollo de la organización, además comprende reglas, actitudes y competencias. Su característica principal es el hecho de poder ser modificadas por los miembros de la organización y pueden influir en otras variables sin ser influenciadas.
- **Variables Intermedias:** Mide el estado interno de la organización como: la motivación, el rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Su relación es directa con los procesos de la organización.
- **Variables Finales:** Son la resultante de las variables anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la empresa como son: productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

También debe señalarse, que al interactuar estas variables, propician cuatro tipos de climas diferentes:

- **Autoritario Explotador:** Se caracteriza por una dirección o administración descendente, es decir, arriba-abajo, no hay confianza de la dirección en los empleados, se trabaja en una atmósfera de miedo, castigo y sólo se satisfacen las necesidades en los niveles psicológicos y de seguridad.
- **Autoritario Paternalista:** Caracterizado por la condescendencia de la dirección con los empleados. La mayoría de las decisiones son estructuradas en el nivel superior y otras o algunas en niveles inferiores. Como motivación se usan las recompensas y los castigos, el proceso de

delegación es mínimo y la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores.

- **Consultivo:** Hay confianza de la dirección en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en el nivel superior pero se permite tomar decisiones específicas en los niveles inferiores. Se trata de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Existe un alto grado de confianza e interacción entre superiores y subordinados. El control se ejerce de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en todos los niveles. La administración es dinámica y por objetivos.
- **Participación de Grupo:** Existe plena participación de la dirección en sus empleados, el proceso de toma de decisiones es compartido, hay un buen proceso de comunicación, la estructura es de tipo informal y todos forman un equipo para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

Desde este punto de vista, los dos primeros climas se sitúan dentro de una tipología autoritaria caracterizada por ser cerrada puesto que existe una estructura rígida que se transforma en una situación desfavorable, ahora bien, los otros dos climas pertenecen a la topología participativa donde existe un clima abierto con una estructura flexible que origina un estado favorable para la institución.

Asimismo, Likert establece un instrumento donde se mide la percepción del clima en función de siete dimensiones.

Brunet (1992: 45, 46) las define como:

“Métodos de Mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Características de las Fuerzas Motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las Características de los Procesos de Influencia: Hace referencia a la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como, el reparto de funciones.

Las Características de los Procesos de Planificación: Es la forma en que se establece la fijación de objetivos o de directrices.

Las Características de los Procesos de Control: Se refiere al ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.”

Conviene destacar, que el modelo desarrollado por Likert, busca definir el estilo con que opera la empresa, su fundamento se basa en establecer opciones para cada concepto donde los participantes revelarán su opinión con referencia a las distintas dimensiones, y así poder identificar el clima.

II.3.1.4 PRECISIONES A SABER DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

www.Calidad.org (02/01/2004) señala que:

“El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto ultimo determina el clima organizacional ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio ambiente en que se desenvuelve.”

Al respecto, se desprenden las siguientes consideraciones:

1. El ambiente laboral en el cual los trabajadores realizan sus tareas influye en el comportamiento y la satisfacción.
2. La importancia del análisis del clima, puede variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
3. El ambiente laboral resultante puede encontrarse entre dos situaciones, una excesivamente negativa y otra altamente positiva, en otras palabras el clima de la institución puede presentarse entre estas situaciones.

II.3.1.5 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo seleccionado se basa en una combinación o selección de variables o dimensiones mencionadas anteriormente tales como: Toma de decisiones, comunicación, motivación, remuneración y liderazgo.

Son diversas las formas empleadas para medir el clima, sea que se trate de una organización o en este caso un área en particular. Una de ellas es usando cuestionarios donde se pide al personal evaluar las dimensiones empleadas, las cuales según su apreciación, influirán directamente en la determinación del índice del clima organizacional del nivel administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI).

Al respecto, Brunet (1992: 41) expone: “El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito.”

También se evaluó dentro de la encuesta el impacto generado por cada uno de los ítems sobre la rotación del personal o desvinculación, buscando con esto determinar cuales de las variables inmersas en el estudio, pueden influir en la desvinculación del personal de las organizaciones.

II.3.1.6 TOMA DE DECISIONES

Harold Koontz (1994: 199), lo define de la siguiente manera: “es la selección de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación”.

Agregando al concepto, se puede decir que es una actividad de vital importancia pues nos ayuda a comprender las conductas de las organizaciones, juega un papel importante en la comunicación, la motivación y otros aspectos.

II.3.1.6.1 PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Siempre resulta un tanto complicado que las decisiones tomadas sean las adecuadas, por ello se hace necesaria la existencia de un método que aumente las probabilidades de obtener soluciones acertadas.

En este sentido, Koontz (1994: 199) señala el contexto para tomar decisiones: “1) Elaboración de premisas, 2) Identificación de alternativas, 3) Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada y 4) Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.”

Al respecto, se desprende lo siguiente:

- **Elaboración de Premisas:** donde las organizaciones deben o necesitan establecer objetivos para sus áreas. Y si los objetivos se establecen de modo adecuado, dictarán los resultados a lograr.
- **Identificación de Alternativas:** lógicamente siempre es imprescindible antes de tomar cualquier decisión, desarrollar diversas soluciones y direcciones alternas de acción considerando las consecuencias de cada una.

- **Evaluación de Alternativas en Términos de la Meta Deseada:** una vez desarrolladas las soluciones alternas, se deben comparar y evaluar, y siempre en la toma de decisiones el objetivo fundamental es seleccionar la ruta que genere los resultados más favorables de acuerdo a la meta u objetivo deseado.
- **Elección de una Alternativa, es decir, Tomar una Decisión:** el propósito es resolver una situación o conflicto a fin de alcanzar objetivos y metas propuestas por la empresa.

Cuando se desea actuar racionalmente se busca alcanzar metas que nunca pueden obtenerse sin acción, es decir, se deben tener claramente definidos los caminos alternos para así de esta forma lograr las metas pese a las circunstancias y limitaciones existentes.

Es imprescindible además de lo anterior, contar con información y capacidades para analizar y evaluar alternativas y por ultimo se debe poseer un deseo de llegar a la alternativa más eficaz.

II.3.1.6.2 DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

Así como en la organización existe diversidad de problemas, también existen diferentes tipos de decisiones. Dentro de este contexto, Stoner (1996: 267) explica dos tipos de decisiones, las decisiones programadas y las decisiones no programadas.

“Las *decisiones programadas*; se toman de acuerdo a las políticas, procedimientos y reglas que tiene la empresa, para afrontar situaciones rutinarias ayudando así a la toma de decisiones. Las *decisiones programadas* tienen como finalidad liberar al administrador de situaciones comunes dentro de la organización.

Por otra parte, las *decisiones no programadas* abarcan problemas poco comunes, no rutinarios, que se puedan

presentar en la empresa, es decir, problemas que no han ocurrido con frecuencia dentro de la misma. Es importante que los gerentes obtengan la habilidad de tomar decisiones no programadas, esto se logra analizando los problemas en forma sistemática y tomando decisiones lógicas.”

Por lo tanto, las decisiones son programables en la medida en que sean aplicadas a problemas estructurados o rutinarios y se haya estipulado un procedimiento para mejorarlos; a su vez las decisiones no serán programadas, cuando se aplican a decisiones no estructuradas, por eso no existe un procedimiento establecido para manejar el problema ya sea porque no ha surgido en la misma forma exacta con anterioridad o porque es complejo o de suma importancia y siempre estas decisiones requieren un trato especial.

II.3.1.6.3 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Koontz (1994: 515) señala: “Un comité es un grupo de personas a las que se le asigna, como grupo algún asunto.”

La eficacia de este proceso comunicativo repercute profundamente en la calidad de las decisiones grupales.

Con frecuencia se presentan situaciones en las cuales se deben buscar y cambiar los juicios en reuniones de grupos, esto se da en problemas no programados con mucha incertidumbre en cuanto al resultado, estos grupos son fuente de enriquecimiento en la obtención de información y es que cuando se llega a una solución definitiva, por existir más personas en la toma de decisiones será más fácil poner en práctica la alternativa.

II.3.1.7 MOTIVACIÓN

Este es un concepto relacionado con el “porque” del comportamiento. Hodge (1984: 140) define la motivación así:

“La propensión total o el nivel de deseo de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento. Dentro de los parámetros fijados por una sociedad dada, todos los individuos psicológica y fisiológicamente sanos están motivados. Sin embargo, la motivación es un estado general en el individuo y no garantiza que el siempre se comportará como corresponde en una situación dada”.

En el transcurso de los últimos tiempos los psicólogos industriales se han esforzado por comprender la naturaleza de los motivos influyentes, tanto en el comportamiento de los hombres en el trabajo, como en la ejecución de este.

A continuación nos referiremos a las principales contribuciones realizadas por diversos autores en cuanto a motivación:

II.3.1.7.1 MASLOW ABRAHAM

Chiavenato (2000: 72) señala que según Maslow “Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.”

En este sentido, señala que todo ser posee cinco necesidades básicas; fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Esta jerarquía establece que una persona no se ve motivada por una necesidad que le siga en la escala ascendente hasta que la anterior este satisfecha, pues, las necesidades ocurren en un orden de preeminencia, a través del desarrollo y madurez de la persona.

Necesidades Fisiológicas: hambre, abrigo, sed, edad, sexo, además de otras necesidades corporales.

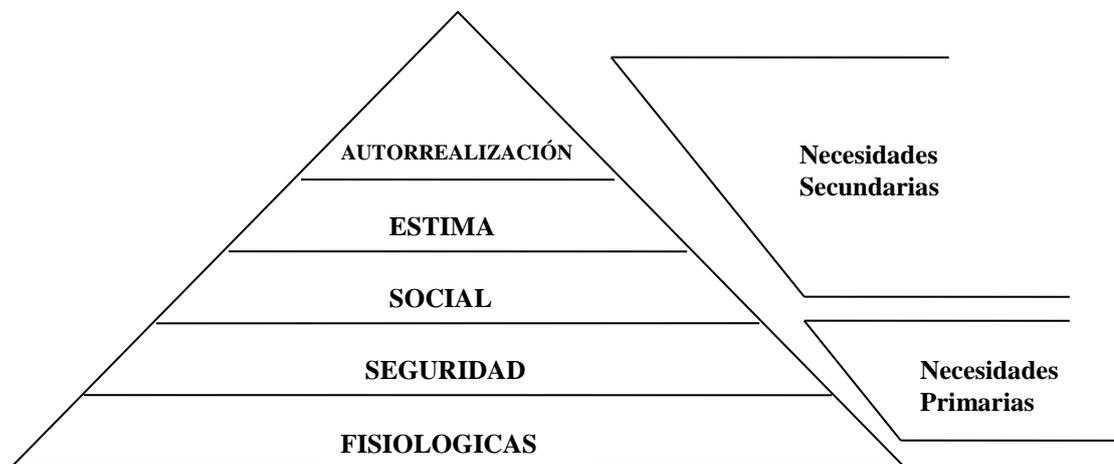
Necesidades de Seguridad: se encuentra la seguridad y la protección contra daños emocionales y materiales.

Necesidades Sociales: tenemos el afecto, sentimiento de aceptación, pertenencia y amistad.

Necesidad de Estima: incluye factores de estima externos como la posición, atención y el reconocimiento. Y factores de estima internos como la autonomía, la realización y el respeto a sí mismo.

Necesidad de Autorrealización: es el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad. Incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos" año 2000 Pág. 72

II.3.1.7.2 DOUGLAS Mc GREGOR

Estableció dos consideraciones clasificadas como teoría X (básicamente negativa) y la otra teoría Y (básicamente positiva).

Dessler (1994: 17) cita a Mc Gregor y señala que la teoría X es “la serie de consideraciones que sostiene que no se puede confiar en los trabajadores y que se les debe obligar a hacer su trabajo”.

Continuando con el precitado autor (1994: 17), describe a la teoría Y como “teoría alternativa de Mc Gregor. La gente no tiene aversión al trabajo y es capaz de autocontrol en una situación de trabajo”.

De acuerdo a este enfoque, se desprenden los siguientes supuestos de las teorías X y Y.

Teoría X:

- 1) El ser humano no le gusta trabajar y siempre que pueda tratara de no hacerlo.
- 2) Los empleados deben ser sujetos a controles, presiones o amenazas para alcanzar las metas producto del punto anterior.
- 3) El ser humano promedio evita las responsabilidades y prefiere ser dirigido pues no tiene ambiciones.

Teoría Y:

- 1) El ser humano no rechaza el trabajo, pues piensa es algo natural.
- 2) Las personas poseen la capacidad de autodirigirse y controlarse si se dedican a alcanzar objetivos.

- 3) El ser humano es receptible con la responsabilidad incluso acepta buscarla.
- 4) La capacidad para tomar decisiones innovadoras no son exclusivas de aquellos ocupantes de puestos administrativos ya, que están bien difundidas en toda la población.

II.3.1.7.3 MOTIVACIÓN – INCENTIVO

Hodge (1984) define el incentivo dentro de la motivación como: “Un estímulo manipulable que promueve la acción. Su función es desencadenar el desempeño y, por lo tanto, la productividad. Para que sea eficaz, el incentivo debe estimular al individuo con referencia a su nivel de motivación”.

Los incentivos juegan un papel preponderante dentro de la motivación pues cumplen un papel de satisfacción a cambio de un esfuerzo, es diversa la gama de incentivos y para su aplicación es necesario aplicarlos selectivamente de acuerdo a los niveles de motivación de los empleados.

Dentro de este contexto, es de acotarse que no debe verse al dinero como el único incentivo, existen otros tipos de incentivo que si bien no reporta un beneficio económico para el empleado sí generan resultados en el aspecto psicológico, así tenemos que el empleado relacione este tipo de incentivo de manera positiva entendiendo que la organización posee una buena percepción de ellos, siendo común los siguientes:

- 1) Fomento de la participación.
- 2) Mitigando la atmósfera.
- 3) Ofreciendo seguridad.

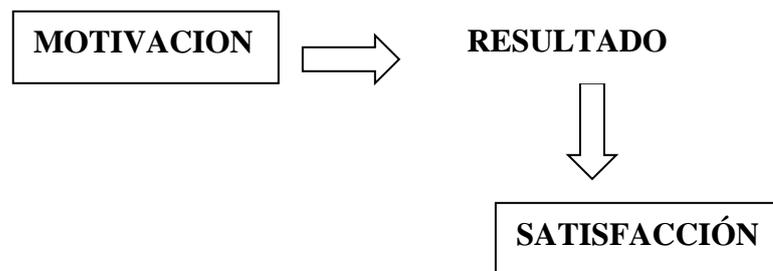
- 4) Reconocimientos por desempeño.
- 5) Equidad en la obtención de los beneficios, etc.

II.3.1.7.4 SATISFACCION

Koontz (1994: 465) explica “Se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.”

Dentro de este contexto, cuando se satisface un deseo, se experimenta placer y es en este donde se encuentra la satisfacción. Para que se manifieste dicha satisfacción es imprescindible la existencia de un impulso y un esfuerzo, es aquí donde se manifiesta la motivación.

Por lo tanto la satisfacción es el resultado obtenido.



FUENTE: Koontz Harold “Administración una Perspectiva Global” Décima Edición. .Mc Graw Hill .1994. Pág.465.

II.3.1.7.5 COMPORTAMIENTO

Koontz (1994: 460) señala “Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias

necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa.”

De acuerdo a este enfoque, las organizaciones como sistema que busca un determinado fin, necesitan indiscutiblemente de la interacción de los individuos dentro de su grupo de trabajo y con los demás miembros de la institución.

Por lo tanto y de acuerdo a lo explicado, el comportamiento afecta la interacción personal y al trabajo en si, por eso es imprescindible coordinar la cohesión grupal y los requerimientos del trabajo.

II.3.1.8 COMUNICACIÓN

Chiavenato (2000: 87) define la comunicación como: “La manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos.”

Cuando se estudian diversos procesos conductuales que suceden en las organizaciones, la comunicación es un proceso, el cual no puede dejarse de lado.

II.3.1.8.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Hodge (1984: 106) señala “Informar, persuadir, promover acción y facilitan los contactos sociales” como las funciones básicas de la comunicación en el interior de un grupo.

Al respecto, el autor de la presente investigación interpretó de cada un de ellas lo siguiente:

- **Informar:** es este quizá el propósito esencial de la comunicación, pues esta simplemente nos informa de un hecho o acontecimiento, pero en la

organización facilita la toma de decisiones, ya que la comunicación genera la información que necesitan los individuos o grupos para tomar decisiones, al transmitir los datos con los cuales se identifican y evalúan las opciones.

- **Persuadir:** La comunicación permite persuadir mediante la jerarquía de autoridad y normas formales.
- **Motiva:** Con la comunicación, se propicia la motivación al esclarecer a los trabajadores lo que ha de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medida tomar para mejorar en caso de ser insatisfactorio el desempeño.
- **Expresión:** Con la comunicación se facilita los contactos sociales permitiendo la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

II.3.1.8.2 CANALES DE COMUNICACIÓN

Hodge (1984: 109) define “Un canal de comunicación es la vía por la cual se desplazan las señales de comunicación.”

Generalmente, las empresas poseen un conjunto de canales de comunicación, por medio de los cuales las informaciones fluyen, permitiendo a su vez dar soluciones a problemas, actividades estas de cualquier institución.

A. COMUNICACIÓN FORMAL

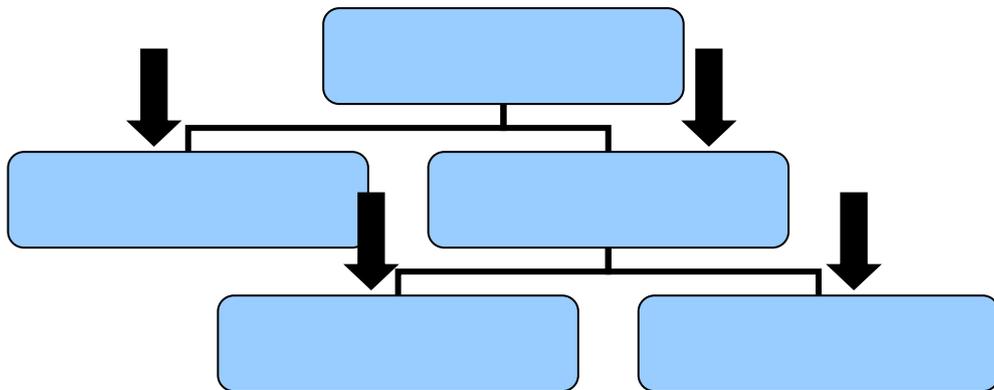
- **Comunicación Descendente:** Esta es la más común pues es aquella que va del superior al subordinado. Ayuda a orientar a los trabajadores sobre la misión, y filosofía de la organización, proporciona información que

ayudará a clasificar las metas operacionales pues permite dar entendimientos a las instrucciones específicas del trabajo.

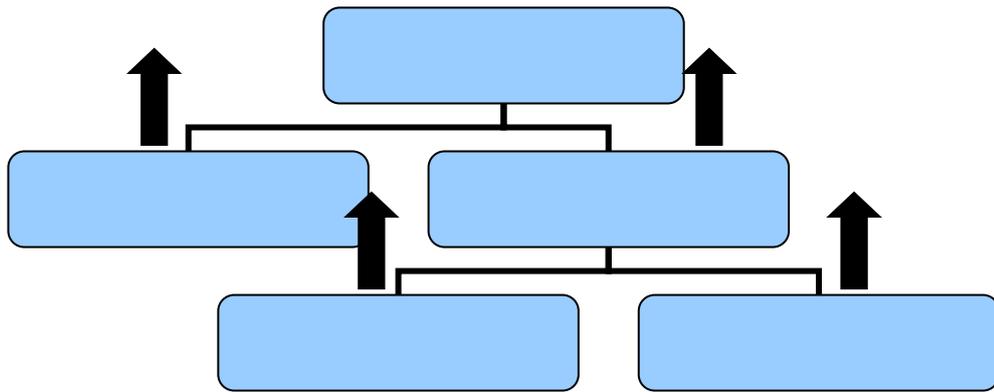
- **Comunicación Lateral:** Se aplica entre personas del mismo nivel de jerarquía y se aplica cuando existe necesidad de coordinación.
- **Comunicación Ascendente:** Es propicia para la retroalimentación pues proviene de los subordinados. A través de esta se puede medir el clima organizacional y enfrentar problemas como quejas, baja productividad, insatisfacción entre otros.

El autor de la presente investigación, diseñó los siguientes cuadros para una mejor comprensión de los tipos de comunicación formal.

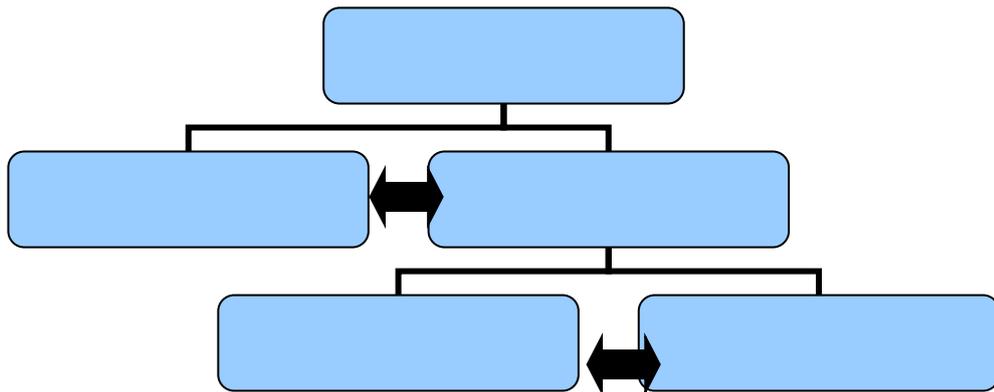
Comunicación Descendente



Comunicación Ascendente



Comunicación Lateral



B. COMUNICACIÓN INFORMAL

Es toda información no oficial que gira en torno a los grupos de personas, brotando esta información de forma espontánea al unirse las personas, este es un medio utilizado muchas veces para complementar los canales formales.

Existen muchos medios por los cuales se envían los mensajes, siempre varia de acuerdo al mensaje que se desea comunicar, la disponibilidad y el uso eficiente

de los mismos le permitirá a la institución una reacción favorable de los miembros de la institución y el mejor desempeño; siendo los medios más usados: intercomunicadores, carteleros de anuncios, contacto personal, cartas, anuncios en los periódicos, memorandums, entre otros.

II.3.1.8.3 BARRERAS Y FALLAS DE LA COMUNICACIÓN

Chiavenato (2000: 93) señala que las barreras y fallas en la comunicación “...Intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente.”

Al respecto, Koontz (1994: 93) propone “...Falta de planeación, distorsión semántica, mensajes mal expresados y las suposiciones no aclaradas como barreras específicas de la comunicación.”

En este sentido, de cada una de estas se interpreta lo siguiente:

- **Falta de Planeación:** Es importante seleccionar siempre el momento adecuado, seleccionar el canal apropiado y establecer un orden, ya que la buena comunicación no es resultado de la casualidad.
- **Distorsión Semántica:** Puede llegar a ser deliberada o accidental ya que para algunos unas palabras pueden llegar a significar cosas o acontecimientos buenos y para otros esas mismas palabras significarían mala situaciones; producto de las palabras se pueden originar diferentes respuestas.
- **Mensajes Mal Expresados:** El mensaje puede llegar a perder claridad al realizar omisiones, incoherencias, mala organización de las ideas etc; a pesar de la claridad del emisor sobre el mensaje. Toda esta situación es posible si se presta mayor atención al codificar el mensaje.

- **Las Suposiciones No Aclaradas:** En nuestra vida diaria con frecuencia pasamos por alto mensajes que fundamentamos en suposiciones por considerarlos importantes creyendo que el receptor ya sabe dicho mensaje. Estas suposiciones no aclaradas provocan confusión y pueden ocasionar problemas en las relaciones.

II.3.1.8.4 RETROALIMENTACIÓN EN LA COMUNICACIÓN

Koontz (1994: 542) señala “Para verificar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada.”

Por tal motivo, se hace necesaria la retroalimentación, ya que no existe una seguridad como tal sobre una comprensión, es decir, esta señala si se ha efectuado el cambio de información.

II.3.1.9 LIDERAZGO

Sikula (1982: 141) lo define “Como un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los “jefes”, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.”

Dentro de este enfoque, podría decirse que liderazgo es un proceso de influencia proveniente de dos fuentes básicas: una es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal acompañante de un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que posee el subordinado a obedecer.

II.3.1.9.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

Hodge (1984: 183) explica “Se basa en la proposición de que todos los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen causalmente sobre el éxito.”

Con estos señalamientos, se trata de identificar los rasgos o características distintivas de los líderes de éxito. Las primeras teorías de los rasgos establecían que estos se transmitían genéticamente o sea que se heredaban. Pero esta creencia fue modificada ampliándose la idea de que los rasgos se pueden adquirir a través del aprendizaje incluyéndose características como: responsabilidad, actividad social, gran originalidad, inteligencia, confiabilidad entre otros.

Sin embargo, desde un punto de vista general hasta ahora no se ha formulado una lista de características de líder exitoso.

II.3.1.9.2 CUADRICULA O GRID GERENCIAL

Chiavenato (1985: 429) expone “El administrador que trabaja en una empresa, siempre está atento a dos asuntos:

- La producción: o sea, el resultado de sus esfuerzos;
- Las personas: o sea, los jefes, los colegas o aquellos cuyo trabajo dirige.”

Interpretando al precitado autor, Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial basada en estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones a consideración y se inicia con las estructuras descubiertas en la Universidad del Estado de Ohio o las dimensiones al empleado y orientación a la producción aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.

La cuadrícula tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y una posiciones diferentes en los cuales puede caer el estilo del líder, el punto focal suele centrarse en cinco estilos: 1.1; 1.9; 9.1; 5.5 y 9.9.

interés máximo por la gente. El estilo 1.1 refleja una preocupación mínima por la gente y la producción; y el estilo 5.5 refleja un interés moderado por ambos. El estilo 9.9 se considera como el enfoque ideal para integrar un interés máximo en la producción con un interés máximo en la gente.

Aún cuando la malla administrativa, no ha sido respaldada totalmente por la investigación, sigue siendo una teoría popular de liderazgo entre administradores.

II.3.1.9.3 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Koontz (1994: 491) afirma que: “Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.”

Debido a esto, se plantean cuatro componentes integrantes de estas características, en este sentido, el precitado autor (1994: 491) los señala:

“1) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, 3) Capacidad para inspirar y 4) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.”

El autor de la presente investigación, señala de cada componente lo siguiente:

- **Poder:** Esta compuesto por obligaciones, deberes y derechos por los cuales las personas aceptan un cargo.
- **Entendimiento Fundamental de las Personas:** No basta con conocer las teorías sobre motivación, las fuerzas que la mueven y su naturaleza. Dicho de otro modo, es esencial saber aplicar dichos conocimientos a la realidad.

- **Capacidad de Inspirar:** Consiste en transmitir a los trabajadores lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que desean los líderes.
- **Estilo de Líder y el Ambiente que Desarrolla:** Las recompensas, las expectativas, la tarea a realizar, además de otros factores ambientales, son aspectos influyentes en la motivación, es por ello la explicación del surgimiento de varias teorías donde se establece al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales.

Por tal motivo, es importante señalar que la tarea fundamental del administrador, es mantener y diseñar un ambiente propicio para el desempeño de las labores.

La relación existente entre los subalternos y sus superiores, es un factor determinante en los climas de las empresas puesto que es una situación prevaleciente en toda organización.

II.3.1.10 REMUNERACIÓN O COMPENSACIÓN

Dessler (1996: 401) la define como: “Todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo.”

No es un secreto que en Venezuela esto genera en muchas situaciones inconformidad, desaliento, crea caos en las labores de un trabajador y en algunos casos motiva al abandono de los trabajos producto de los bajos salarios que no alcanzan ni para cubrir la cesta alimentaria ni mucho menos la básica.

II.3.1.10.1 EQUIDAD EN LA COMPENSACIÓN

Mondy (1997: 359) afirma que: “Equidad es la percepción que tienen los trabajadores de que se les esta tratando con justicia. La compensación debe ser justa para todas las partes involucradas.”

Continuando con la opinión del autor, es de aclarar que toda organización debe motivar, incentivar, satisfacer y retener a sus empleados más valiosos, es decir, debe existir una escala salarial acorde con los puestos ocupados dentro de la institución con la idea de buscar la equidad interna.

II.3.1.10.2 EL DINERO COMO MOTIVADOR LABORAL

Dessler (1996: 401) señala: “El pago en una forma u otra ciertamente es una de las fuentes principales de motivación en nuestra sociedad.”

Dentro de este enfoque, en el desarrollo de la sociedad, el dinero se ha convertido en un fuerte incentivo para la mejora en el trabajo, pero en países desarrollados esto ha pasado a ocupar niveles más bajos en importancia, puesto que las legislaciones de esos países ya han asegurado pagos más que justos, es decir, el dinero ha sido desplazado del primer lugar dentro de los agentes motivadores.

Caso en contrario a esta situación, es la vivida en los países subdesarrollados, donde por ser tan insuficiente dichos salarios, pasa a ocupar el primer puesto como agente motivador, en la mayoría de los casos.

En relación a lo anteriormente expuesto, surge la importancia de dar siempre y en todo momento, una especie de incentivo económico por buenas labores que aunque no sean significantes, estos crearán mayor compromiso de los trabajadores.

II.3.1.10.3 BENEFICIOS O PRESTACIONES OBLIGATORIAS

Mondy (1997: 397) afirma que “La mayor parte de las prestaciones de los empleados se conceden a discreción del patrón, otras las exige la ley.”

De acuerdo a este enfoque, se puede decir que es un concepto netamente de país desarrollado que no se asemeja con la realidad de los países sub desarrollados, debido a las legislaciones de estos últimos, en especial Venezuela ha tenido la tarea de crear una serie de obligaciones patronales para con sus empleados producto del bajo poder adquisitivo del trabajador porque la verdad se ha dicho, si el patrono pudiese pagar menos, lo haría.

II.3.2 ROTACIÓN DE PERSONAL

Conocido también como ruptura laboral, definido por Gómez Mejía (1998: 174) como “La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa. El índice de rupturas laborales de una compañía, es decir, el índice de rotación de personal, mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa”

De acuerdo a este enfoque, todas las empresas se consideran como sistemas abiertos, ya que existe un intercambio constante de materia prima, equipos, tecnología, información, resultados, etc; y el recurso humano no es la excepción a tal intercambio, en general esta situación se puede determinar por la relación existente entre las admisiones y los retiros. Por consiguiente deben existir mecanismos capaces de autorregular las salidas y entradas mediante la comparación entre ellos para así poder crear un equilibrio.

Cabe resaltar, que cuando la rotación de personal es provocada con miras de mejorar al recurso humano, es decir, a reemplazarlo, entonces existe un control por parte de la organización.

Por el contrario, de existir pérdidas de personal sin control, es necesario establecer los motivos que provocan las desvinculaciones.

Sobre lo anteriormente explicado, debe agregarse la importancia de tener un control sobre la rotación de personal por parte de la organización, pues cuando existe se puede decir que hay una relación con los objetivos de la empresa.

Cuando no existe un control sobre el índice de rotación de personal, los costos de formación, reclutamiento, selección y ruptura laboral se elevan generando problemas.

II.3.2.1 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Gómez Mejía (1998: 174) afirma que “El índice de rotación de personal mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa.”

Es decir, es una relación porcentual determinada entre los ingresos y egresos del recurso humano así como los que se encuentran disponibles en la organización para un momento determinado.

Dentro del contexto planteado, Chiavenato (2000: 190, 191), establece la fórmula correspondiente para efectos de la planeación del recurso humano:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{\text{A} + \text{D}}{2} * 100}{\text{P E}}$$

Donde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado.
D= Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (Salida).
PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

Es importante aclarar, que el resultado arrojado es el excedente de personal que deberá ser planeado con la intención de contar con el cien por ciento (100%) y así compensar el flujo de personal.

Muchas veces, cuando se suscitan las desincorporaciones, no existe personal a la mano que pueda ocupar dichas plazas; generando así a la institución la necesidad de ubicar personal de otras áreas en esos puestos, trayendo como consecuencia la ambigüedad de papeles. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que su medio organizacional no posee claridad y precisión.

A lo expuesto anteriormente, y con el propósito de identificar el índice de rotación de personal del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), se plantea esta fórmula por considerarse la más completa, debido a que considera tanto las admisiones como las desvinculaciones de ese personal nuevo, no obstante existen otras fórmulas que para mayor comprensión se presentan a continuación.

Según Chiavenato (2000: 191), para analizar las pérdidas de personal y sus causas no se toman en cuenta las entradas, sino las desvinculaciones son las únicas tomadas en cuenta.

$$\text{IRP} = \frac{\mathbf{D * 100}}{\mathbf{PE}}$$

En este caso, la fórmula es considerada insuficiente, por la posibilidad de encubrir el resultado puesto que no se toma en cuenta el ingreso del personal.

Chiavenato (2000: 192, 193) establece una tercera fórmula presentada por la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP).

$$\text{IRP} = \frac{\mathbf{D * 100}}{\left(\frac{\mathbf{N1 + N2 + \dots + Nn}}{\mathbf{a}} \right)}$$

Donde:

D= Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse.

**$N_1 + N_2 + \dots + N_n =$ Sumatoria de los números de trabajadores al principio de cada mes.
 $a =$ Número de meses del período.**

En cuanto a esta fórmula, se puede decir que es utilizada para analizar los motivos conducentes de las desvinculaciones y pérdidas de personal producto de la iniciativa de los propios empleados ignorándose por completo las provocadas por la empresa, convirtiéndose este índice en un determinante para el análisis de los retiros voluntarios.

Finalmente, Chiavenato (2000: 193) establece una última fórmula para evaluar la rotación de personal entre departamentos. Así tenemos:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} * 100$$

Donde:

A= Personal admitido.

D= Personal desvinculado.

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

Cabe destacar, que el índice de rotación de personal es una herramienta útil, puesto que genera una orientación para la aplicación de correctivos con miras a evitar futuros problemas o inconvenientes.

II.3.2.2 COSTE DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Según Gómez Mejía (1998: 175, 176) “Dicho coste se pueden clasificar en costes de reclutamiento, costes de selección, costes de formación y costes de ruptura laboral.”

En este sentido, el autor de la presente investigación explica de cada uno de los costes lo siguiente:

- 1. Costes de Reclutamiento:** entre estos se encuentran el anuncio de solicitud de un profesional en reclutamiento con la intención que este cree una reserva de candidatos para el puesto en cuestión.
- 2. Costes de Selección:** están relacionados con la selección, asignación del puesto de trabajo y la contratación. Se incluye la entrevista al candidato generando gastos relacionados con traslados al sitio de la entrevista, la aplicación de pruebas que pueden ser desde test psicológicos hasta exámenes médicos.
- 3. Costes de Formación:** dado el ingreso del nuevo trabajador, la mayoría de las veces las organizaciones deben correr con gastos relacionados a proporcionar a estos empleados los conocimientos necesarios puesto que a veces se requiere de recibir algún tipo de formación específica previo al inicio de alguna labor.
- 4. Costes de Ruptura Laboral:** se aplican siempre y cuando un empleado abandone la empresa independientemente de la situación. Esta va a depender de la legislación de cada país, es decir, hace referencia a las obligaciones a las que el empleador deberá hacer frente en caso de presentarse dicha ruptura.

A lo expuesto anteriormente, y para tener mejor comprensión de los costes del reemplazo de recursos humanos, se tiene el siguiente ejemplo:

COSTES DE RECLUTAMIENTO	COSTES DE SELECCIÓN	COSTES DE FORMACIÓN	COSTES DE RUPTURA LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Visitas a las universidades. • Tiempo de reclutamiento • Honorarios de empresas de búsqueda de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Pruebas • Comprobación de referencias • Recolocación 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación • Costes de formación directa. • Tiempo de los instructores • Perdida de productividad durante la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnización por despido • Prestaciones • Costes de seguro por desempleo • Entrevista de salida • Recolocación • Puesto vacante

Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy. "Gestión de Recursos Humanos". Prentice Hall, Madrid 1998. Pág. 175

En conclusión, el coste de la ruptura laboral depende de si se desea reemplazar al empleado que se ha retirado o si se pretende eliminar el puesto de trabajo, decisión que solo le compete a la dirección.

II.3.2.3 TIPOS DE RUPTURA LABORAL

1. Ruptura Laboral Voluntaria:

Gómez Mejía (1998: 178) afirma que "Se produce cuando es el empleado quien decide romper la relación con la empresa, bien por motivos personales bien por motivos profesionales."

Interpretando al autor, se puede decir que la decisión podría originarse por diversas situaciones tales como:

- Que el empleado ha encontrado un mejor empleo
- Problemas familiares o actividades con la misma
- Malas condiciones laborales
- Malas relaciones interpersonales

En síntesis, puede decirse que en la mayoría de los casos, la decisión de irse o retirarse de una organización es una combinación de distintas situaciones inmersas dentro del ambiente laboral.

2. Ruptura Laboral Involuntaria:

Gómez Mejía (1998:180) establece que “Una ruptura involuntaria se produce cuando la gerencia decide que es preciso terminar la relación que esta tiene con el empleado bien por razones de índole económica, o bien por una mala adecuación entre el empleado y la empresa.”

Desde una perspectiva más amplia, este tipo de ruptura es el resultado de una serie de situaciones que pueden tener un impacto en las organizaciones. Estas acciones se ven reflejadas por la existencia de una mala adecuación entre el empleado y la empresa siendo sus causas el rendimiento insuficiente o incapacidad del empleado de modificar un comportamiento inaceptable. También se ve reflejada esta ruptura cuando la organización decide eliminar un puesto de trabajo siendo sus causas cambios tecnológicos, problemas económicos, fusiones etc.

II.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Clima: conjunto de caracteres que distinguen un lugar o zona.

Compensación: recompensa recibida a cambio del trabajo.

Cultura Corporativa: son valores y creencias compartidas por los empleados y las normas generales que rigen sus comportamientos.

Eficacia: hace referencia al logro de objetivos.

Eficiencia: significa lograr la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.

Índice: es una cifra que sirve de indicativo sobre la evolución de algo.

IUTI: significa Instituto Universitario de Tecnología Industrial.

Motivadores: lo que induce a las personas para que actúen de cierta forma.

Movilidad interna del Personal: es el número de trabajadores que cambian de puesto sin dejar la empresa.

Organizaciones: entes concebidos con la intención de analizar los esfuerzos de los miembros de forma eficaz para la satisfacción de necesidades.

Rotación de Puestos: técnica empleada para la capacitación en el puesto y consiste en pasar de un puesto a otro a un empleado en intervalos planeados, con la intención de que aprenda un trabajo mientras lo desempeña

Satisfacción: sensación experimentada una vez cumplido un deseo o necesidad.

II.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La información recabada para la identificación de los indicadores y sus dimensiones, que permitieron una mayor visión de las variables, se obtuvo del análisis de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas, señaladas al final del proyecto.

A continuación se presenta el cuadro de operalización de variables e indicadores que facilitará la continuación y desarrollo de la investigación.

OPERALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES				
VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
				ENCUESTA / ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	"El Clima Organizacional se define como el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado" (Hall 1996)	TOMA DE DECISIONES	-Racionalidad - Participación - Seguridad	1 ; 2 3 4
		MOTIVACION	- Satisfacción - Incentivo - Comportamiento	5 6 7; 8
		COMUNICACIÓN	- Formal - Medios - Retroalimentación - Barreras	9 10 11 12
		LIDERAZGO	- Rasgos - Inspiración - Estilo	13 14 15 ; 16
		REMUNERACIÓN	- Satisfacción - Incentivo - Beneficio	17 ; 18 19 20

<p>ROTACION DE PERSONAL</p>	<p>"la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas" (Chiavenato 2000)</p>	<p>INDICE DE ROTACION</p>	<p>- Número de retiros en un periodo - Número de ingresos en un periodo.</p>	<p>Registro de Trabajadores</p>
-----------------------------	---	---------------------------	---	---------------------------------

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

III.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada, es básicamente un estudio de campo de tipo correlacional-causal.

Balestrini (1997: 119) define la investigación de campo como: “La que permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad en su situación natural.”

Roberto Sampieri (1991: 194) define el estudio correlacional-causal de la siguiente forma, “Los diseños correlacionales causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad.”

Esta exploración permitió indagar y conocer los fenómenos reales de la rotación del personal administrativo del instituto universitario de tecnología

industrial (IUTI), definiendo el conjunto de elementos o rasgos de su entorno laboral capaces de influir en tal situación.

El estudio se basó en el aporte hecho por diferentes autores, sobre cada una de las variables analizadas para luego realizar el cruce de información y así con los lineamientos abordar las posibilidades de resolver el problema planteado desde un comienzo.

III.2 POBLACIÓN

Debido a los propósitos establecidos en la investigación y de acuerdo a lo que se entiende por población “totalidad de elementos o cosas” se decidió tomar el conjunto total de los empleados del nivel administrativo por presentar características comunes entre sí, el estudio está limitado por veintidos (22) trabajadores, sin embargo la encuesta se aplicó sólo a veintiún (21) trabajadores por encontrarse uno (01) de ellos en permiso para el momento de la aplicación del instrumento. A continuación se señala como se encuentra distribuida la población; sin embargo en el anexo N° 2 se observa con claridad el nombre de cada uno de los ocupantes de los cargos mencionados.

Coordinación Administrativa	
Cargo	N° de Trabajadores
Coordinador	1
Secretaria	1
Administrador	1
Asistente de Administración	1
Bibliotecaria	1
Asistente Laboratorio de Internet	1
Total	6

Coordinación de Docencia

Cargo	N° de Trabajadores
Coordinador	7
Secretaria	1
Recepcionista	1
Asistente de Talleres	1
Total	10

Coordinación Control de Estudios

Cargo	N° de Trabajadores
Coordinador	1
Secretaria	1
Total	2

Coordinación Evaluación

Cargo	N° de Trabajadores
Coordinador	1
Secretaria	2
Total	3

Cabe destacar que para la población objeto de estudio no se seleccionó una muestra, debido a las características presentadas por la población en estudio, decidiéndose así trabajar con el total de la población, conocido esto como Censo; Weiers (1986:98) comenta “Un censo completo de la población es lo más aconsejable en algunas situaciones por ejemplo cuando la población es muy pequeña.”

III.3 RECOLECCION DE DATOS

De acuerdo a los objetivos del presente estudio, donde se plantea analizar la influencia del clima organizacional en la rotación del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología industrial (IUTI); se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de información orientadas a alcanzar los fines planteados en el presente trabajo.

Las técnicas cumplieron con todos los objetivos señalados, permitiendo captar las causas que originan el problema y sugerir los lineamientos necesarios para la situación, estas son: la aplicación de una formula para el cálculo del índice de rotación de personal, la observación directa no participativa y la aplicación de un cuestionario para todo el personal del área administrativa.

La formula para calcular el índice de rotación de personal, es la propuesta por Chiavenato, la cual permitió conocer una estimación de esta variable en el instituto.

La observación directa no participativa, permitió obtener como es el medio en el cual se desenvuelven los empleados.

Y el método quizá más importante por su aporte es el cuestionario (ver anexoN° 3) que fue diseñado con preguntas abiertas y cerradas capaces de medir las variables involucradas dentro de la situación en estudio. Instrumento analizado y revisado para verificar la validez del mismo, realizándoles las respectivas modificaciones y así posteriormente aplicarlo al grupo de personas en estudio.

En consecuencia, se desarrollaron para cada dimensión involucrada cuatro ítems de fácil solución, los cuales deberán ser contestados de la manera más objetiva posible, distribuyendo una escala de cinco (5) rangos para cada ítems en la primera parte; para luego mediante la opinión de dichos trabajadores seleccionar entre dos alternativas más, con la intención de verificar cuales pueden generar desvinculación.

III.4 PROCEDIMIENTO

Para realizar este estudio se ejecutaron una serie de pasos consecutivos para dar cumplimiento tanto al objetivo general, como a los específicos, planteados al comienzo de esta investigación de tipo correlacional.

El proceso se orientará a través de:

- i. Determinar el índice de rotación de personal, mediante la fórmula propuesta, utilizando como instrumento los ingresos y egresos de personal, además mediante el cuestionario se buscaron los posibles motivos que puedan dar origen a las desvinculaciones.



- ii. Diagnosticar el clima organizacional del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), usando el siguiente medio: el cuestionario aplicado a todo el personal administrativo.



- iii. Estudio y comparación de toda la información recolectada



- iv. Proponer lineamientos eficientes en concordancia con los resultados arrojados. Caso área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI).

III.5 TÉCNICAS DE ANALISIS

Una vez concluida la etapa de recolección de datos del presente estudio, se hizo necesario utilizar algunas técnicas graficas para representar los datos obtenidos, los cuales permitirán ilustrar y comprender los hechos, aplicando para tal fin programas como Excel, para luego realizar un análisis coherente que permita obtener conclusiones y posteriormente desarrollar los lineamientos para el Instituto Universitario de Tecnología Industrial.

CAPÍTULO IV

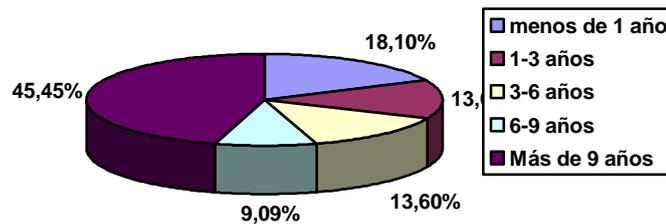
ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

IV.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado a fin de determinar el clima organizacional en la rotación del personal del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (I.U.T.I.). Las dimensiones tomadas en cuenta por el investigador, como lo reseña la operacionalización de las variables, son: toma de decisiones, motivación, comunicación, liderazgo, remuneración e índice de rotación.

GRAFICO N° 1

ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES



Se observa, a partir de la información presentada, cómo a través del tiempo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (I.U.T.I.), el personal que allí labora, presenta una tendencia hacia la permanencia, (como se muestra mediante el gráfico N° 1. anexo N° 4) demostrada en aquellos trabajadores con más de nueve (9) años, quienes representan el 45,45% y que a su vez sumados con los individuos que poseen más de tres (3) años dentro de la institución, es decir, el 9,45% de los que se encuentran entre seis (6) y nueve (9) años suman el 68% de empleados; considerándose tal situación como positiva, pues se trata de un instituto de educación y como tal es importante la conservación del personal, ya que por su antigüedad genera una mayor confianza para el alumnado y público en general.

Asimismo, cuando se observan aquellos empleados entre uno (1) y tres (3) años, es posible señalar que aunque no poseen la misma antigüedad, pueden generar el mismo efecto, de tal manera y a partir de todo lo señalado con anterioridad se destaca una desvinculación normal dentro del área estudiada, a lo largo de su existencia en la ciudad de San Cristóbal.

Finalmente, para el último año que es donde recae esta investigación, se observa el porcentaje del personal de nuevo ingreso, siendo este del 18,1%, considerándose este como normal si se contrasta con los porcentajes de antigüedad arrojados y explicados con antelación.

Bajo estos señalamientos y a fin de explicar más detalladamente lo acontecido en este último período, se utilizó una fórmula que mide la rotación existente para dicho lapso, presentada a continuación:

$$IRP = \frac{(5+1)/2 \times 100}{(19+22)/2} = \frac{3 \times 100}{20,5} = 14,63\% \approx 15\%$$

De acuerdo a los resultados arrojados este índice representa la rotación de personal existente en el lapso comprendido de noviembre de 2.003 a mayo de 2.004, donde en el primer mes de estudio ingresaron tres (3) mas, para un total de cinco (5) trabajadores; de los cuales uno (1) decidió abandonar la institución por motivos personales.

Por otra parte, al finalizar el lapso estipulado, la institución cuenta con veintidós (22) trabajadores para esta área y, por las razones expresadas es que surge el valor del 15%, considerándose este como normal; demostrándose así que la institución posee un control estable sobre sus trabajadores, definiéndose esto como una situación específica, ya que no existe un número que defina un índice ideal.

IV.1.1 RESULTADOS GENERALES

CUADRO No 6
TOMA DE DECISIONES

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
1	16	76.19	2	9.53	3	14.28				
2	9	42.87	8	38.09	3	14.28	1	4.76		
3	1	4.76	8	38.09	5	23.83	4	19.04	3	14.28
4	2	9.52	2	9.52	5	23.81	7	33.33	5	23.82

Fuente: Resultados obtenidos por el investigador al aplicar el cuestionario

CUADRO N° 7
MOTIVACIÓN

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
5	14	66.67	7	33.33						
6	2	9.52	5	23.81	2	9.52			12	57.15
7	15	71.44	2	9.52	2	9.52			2	9.52
8	11	52.38	5	23.82	1	4.76	3	14.28	1	4.76

Fuente: Resultados obtenidos por el investigador al aplicar el cuestionario

CUADRO N° 8
COMUNICACIÓN

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
9	10	47.63	9	42.85	2	9.52				
10	5	23.80	9	42.86	5	23.82			2	9.52
11	6	28.58	11	52.38	4	19.04				
12	3	14.28	4	19.04	2	9.53	5	23.82	7	33.33

Fuente: Resultados obtenidos por el investigador al aplicar el cuestionario

CUADRO N° 9

LIDERAZGO

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
13	13	61.91	8	38.09						
14	11	52.38	6	28.58	4	19.04				
15	5	23.81	3	14.30	5	23.81	4	19.04	4	19.04
16	6	28.58	9	42.86	4	19.09			2	9.52

Fuente: Resultados obtenidos por el investigador al aplicar el cuestionario

CUADRO N° 10

REMUNERACIÓN

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Regularmente		Casi Nunca		Nunca	
	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%	Fs	%
17	5	23.81	6	28.58	8	38.09			2	9.52
18	16	76.19	5	23.81						
19			3	14.28	7	33.33			11	52.39
20	1	4.76	5	23.81	5	23.81	2	9.52	8	38.1

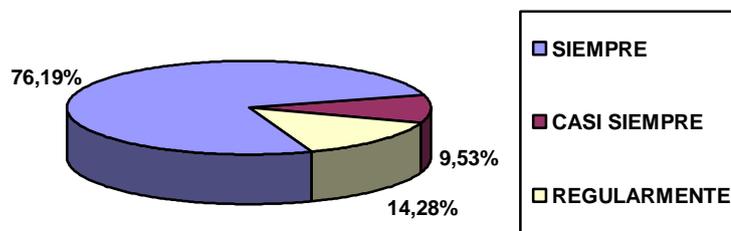
Fuente: Resultados obtenidos por el investigador al aplicar el cuestionario

IV.1.2 DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

ITEM N° 1

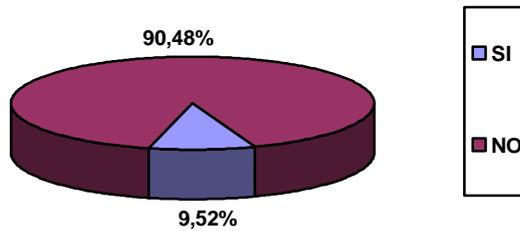
¿Toma su jefe las decisiones que le corresponden según el cargo?

GRAFICO N° 2: Racionalidad en la toma de decisiones



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 3: Influencia de la racionalidad sobre la rotación de personal



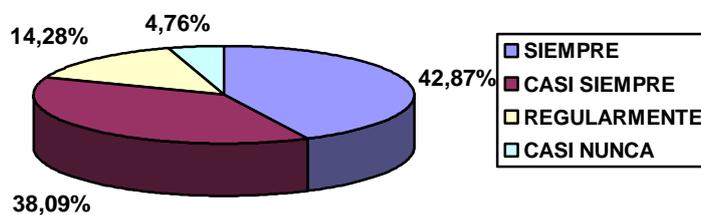
El Clima Organizacional del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), se caracteriza por la pertinencia en la toma de decisiones, es decir, los coordinadores de administración, docencia, control de estudios y evaluación, suelen realizar la toma de decisiones en el área de su competencia. Esto demuestra autonomía en los cargos de coordinación.

La racionalidad en la toma de decisiones no es motivo para el abandono del trabajo, según lo manifestó la mayoría de los encuestados.

ITEM N° 2

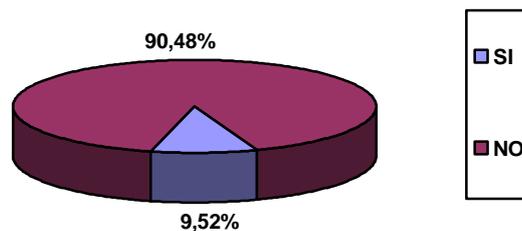
¿Usted considera las decisiones de su jefe como acertadas?

GRAFICO N° 4: Racionalidad en la toma de decisiones



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 5: Influencia de la racionalidad sobre la rotación de personal



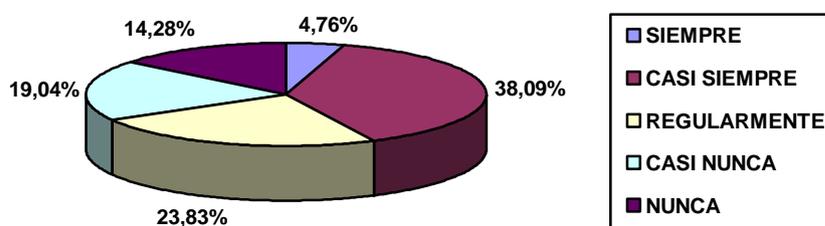
Según lo señalado por el personal del área administrativa, las decisiones tomadas por las coordinaciones son acertadas en su mayoría. Este resultado indica que el Clima organizacional en la administración del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, se caracteriza por ser satisfactorio en la toma de decisiones y la confianza del personal ante estos.

La toma de decisiones en el área administrativa no es causal para el abandono de los puestos de trabajo por parte del personal según lo manifestó la mayoría.

ITEM N° 3

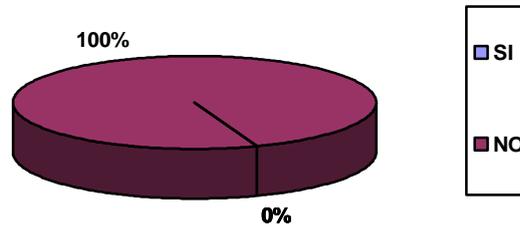
¿Participa usted en la toma de decisiones para lograr las metas que se propone la institución?

GRAFICO N° 6: Participación en la toma de decisiones



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 7: Influencia de la participación para tomar decisiones sobre la rotación del personal.



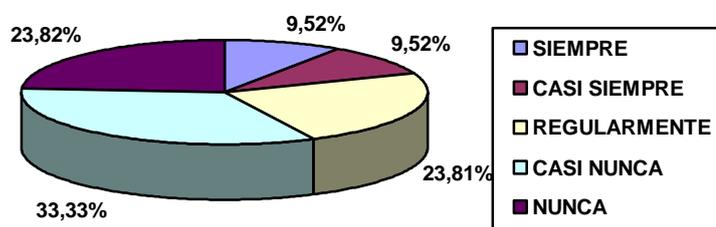
Según los resultados los empleados del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, sí pueden participar en el proceso de toma de decisiones, aún cuando dicha participación no es frecuente. La participación en la toma de decisiones indica que existe orientación hacia el personal, es decir, el clima organizacional de la institución promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionada con el logro de metas.

Dicho factor, no se considera motivo para abandonar el puesto de trabajo, según la totalidad de los encuestados.

ITEM N° 4

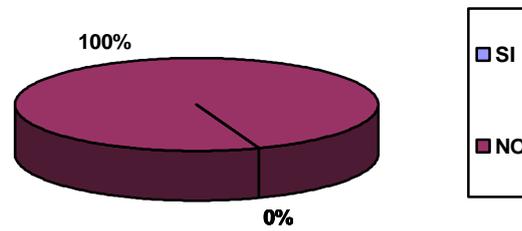
¿Se presentan cambios en las decisiones tomadas por su jefe inmediato?

GRAFICO N° 8: Seguridad en la toma de decisiones



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 9: Influencia de la seguridad en la toma de decisiones sobre la rotación de personal



Los resultados indican que generalmente los jefes de coordinación administrativa, docencia, control de estudios y evaluación, toman decisiones que se consideren seguras entre el personal. También, se indica que existe disponibilidad por parte de estos coordinadores a corregir aquellas decisiones que no se consideren seguras o acertadas.

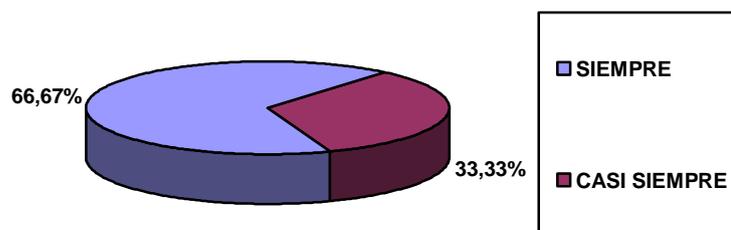
El personal no considera esta situación como un factor para abandonar el puesto de trabajo.

IV.1.3 DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

ITEM N° 5

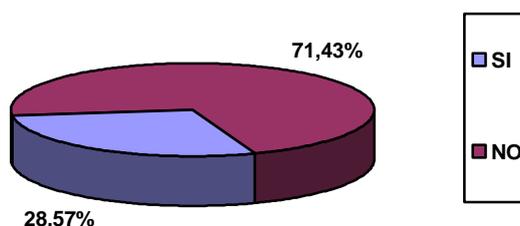
¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que desempeña?

GRAFICO N° 10: Satisfacción



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 11: Influencia de la satisfacción laboral sobre la rotación de personal



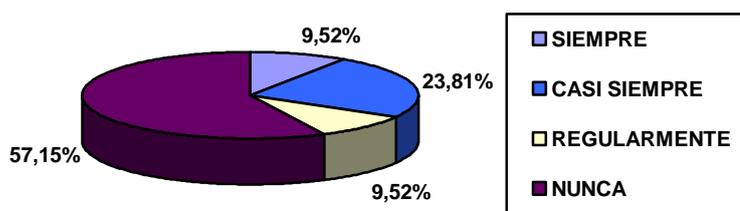
En la mayoría de los casos, los empleados del área administrativa del Instituto Universitario de tecnología Industrial, se sienten satisfechos con el trabajo desempeñado, es decir, existe un clima laboral que satisface las necesidades del personal.

Una parte de los empleados consideran que la satisfacción laboral, en algunos casos, si puede ser un factor de abandono al puesto de trabajo, sin embargo, la mayoría no lo considera de esta manera.

ITEM N° 6

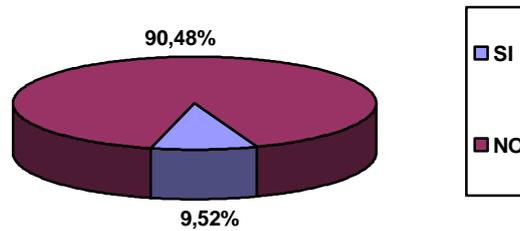
¿Recibe usted algún tipo de premio o recompensa por aumento en su producción?

GRAFICO N° 12: Incentivos



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 13: Influencia de los incentivos sobre la rotación de personal

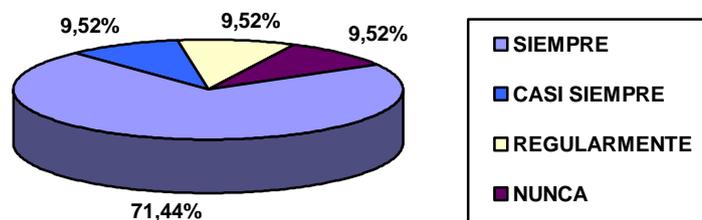


En el Instituto Universitario de Tecnología Industrial, los empleados no reciben con frecuencia incentivos o recompensas por el aumento en la producción, sin embargo, esta situación no parece desmotivar al personal, por el contrario no consideran esta situación una causa para abandonar el puesto de trabajo, según la mayoría.

ITEM N° 7

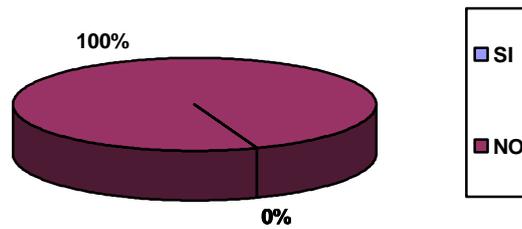
¿Siente solidaridad con su grupo de trabajo para realizar una tarea?

GRAFICO N° 14: Comportamiento



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 15: Influencia del comportamiento sobre la rotación de personal

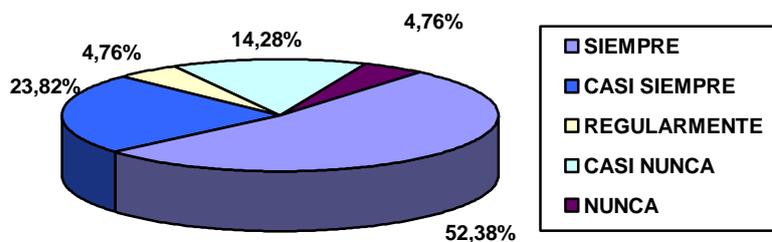


En la gran mayoría del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, existe solidaridad y orientación al grupo para la ejecución de tareas, este es un buen indicador del clima organizacional de la institución, por tal razón no es considerada una causa para el abandono del puesto de trabajo.

ITEM N° 8

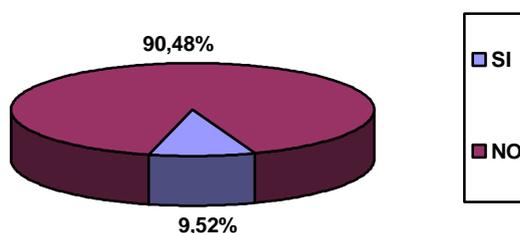
¿Siente motivación por parte de su jefe para la realización de su trabajo?

GRAFICO N° 16: Comportamiento



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 17: Influencia del comportamiento sobre la rotación de personal



Los jefes de las coordinaciones del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, tienen inclinación por la motivación al personal. Así ha sido manifestado por la mayoría de los empleados, solo la minoría (4.76%) consideró que nunca se ha sentido motivado por su jefe.

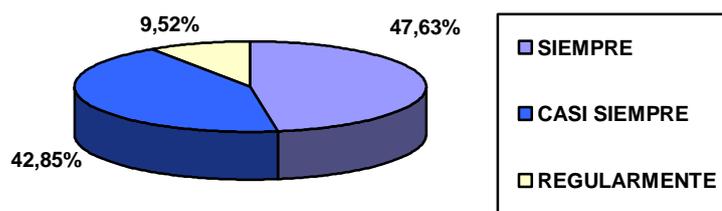
Los empleados en su mayoría, no consideran esta situación como motivo para abandonar su puesto de trabajo.

IV.1.4 DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

ITEM N° 9

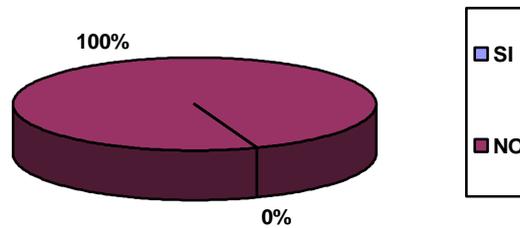
¿Existe una comunicación estrecha entre usted y su jefe?

GRAFICO N° 18: Comunicación formal



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 19: Influencia de la comunicación formal sobre la rotación de personal



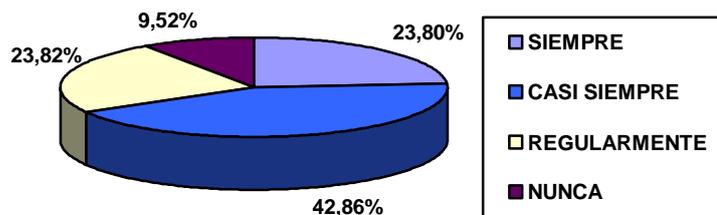
La comunicación formal, relativa a los procesos internos en la organización, siempre es común entre los jefes o coordinadores y el personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Industrial. Ninguno de los empleados señaló que fuese escasa la comunicación entre ellos y sus respectivos jefes inmediatos.

La comunicación no es una causa para el abandono del cargo entre los empleados del área administrativa del IUTI.

ITEM N° 10

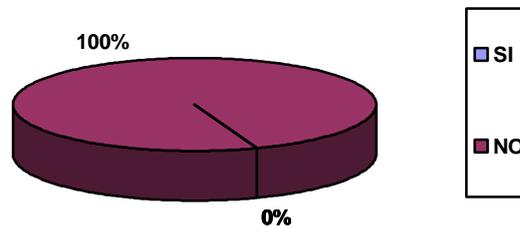
¿Se utiliza de forma adecuada la comunicación no verbal (memorandums, cartas, expresiones corporales entre otros) en la empresa?

GRAFICO N° 20: Medios de comunicación



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 21: Influencia de los medios de comunicación sobre la rotación de personal



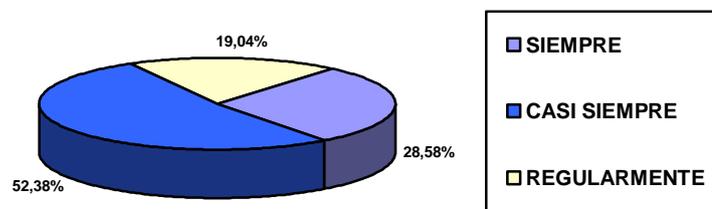
La comunicación no verbal, es decir, escrita o a través de medios tecnológicos en el área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, no se le da el uso adecuado en ocasiones, sin embargo, una mayoría de los empleados considera que casi siempre se utiliza apropiadamente.

La totalidad de los encuestados expresó, que esta situación no representa motivo alguno para el abandono de los puestos de trabajo.

ITEM N° 11

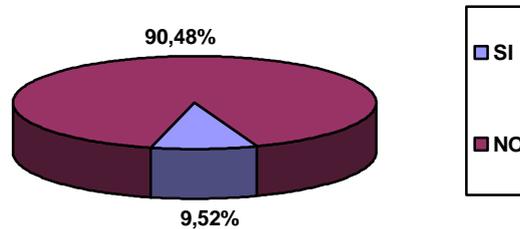
¿Recibe usted alguna información sobre los resultados de su trabajo?

GRAFICO N° 22: Retroalimentación



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 23: Influencia de la retroalimentación sobre la rotación de personal



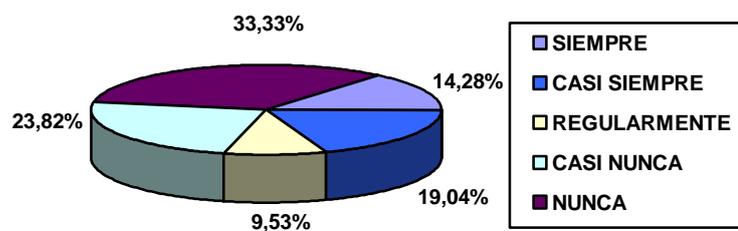
La retroalimentación en los empleados del área administrativa, respecto a los resultados de su desempeño es satisfactoria. Gran parte de los empleados recibe información acerca del trabajo ejecutado, esto contribuye con la fluidez de la información y la motivación del personal.

A excepción de dos empleados, el resto del personal no considera esta situación un motivo para abandonar su puesto de trabajo.

ITEM N° 12

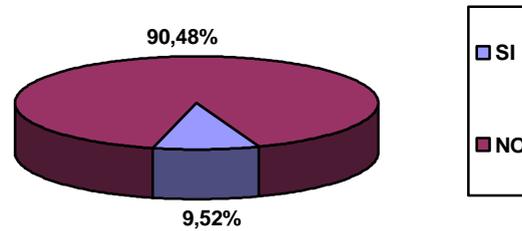
¿Existen distorsiones en la transmisión de los mensajes?

GRAFICO N° 24: Barreras en la comunicación



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 25: Influencia de las barreras en la comunicación sobre la rotación de personal



En algunos casos se presentan barreras o condicionantes para la transmisión de mensajes entre los empleados del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, sin embargo esta situación no parece ser frecuente pues un número importante señaló que esto casi nunca o nunca ocurre.

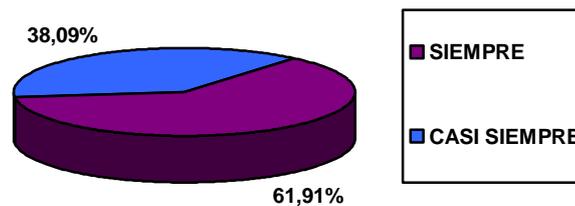
Sólo dos empleados consideran que esto puede ser motivo para prescindir del puesto de trabajo, a diferencia de la mayoría que no lo considera así.

IV.1.5 DIMENSIÓN LIDERAZGO

ITEM N° 13

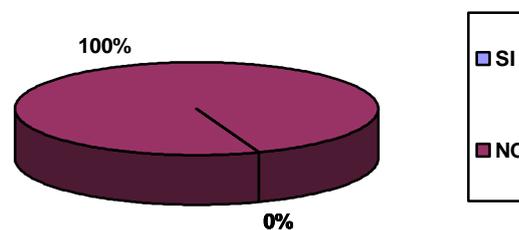
Según su apreciación ¿Su jefe pone de manifiesto los rasgos y cualidades adecuados para dirigirlo?

GRAFICO N° 26: Rasgos del líder



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 27: Influencia de los rasgos del líder sobre la rotación de personal



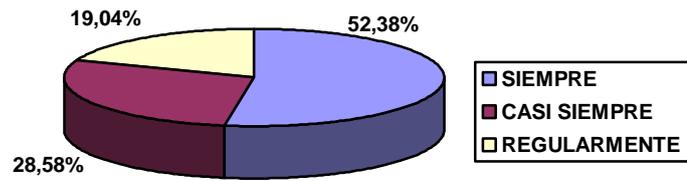
En general, el personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, considera que siempre su jefe manifiesta sus rasgos y cualidades adecuados para dirigirlo. Esta situación refleja satisfacción de los empleados con las características de sus líderes, representados por las cuatro coordinaciones: administración, docente, control de estudios y evaluación.

Esta situación no es considerada motivo para el abandono de los puestos de trabajo, según la totalidad de los encuestados.

ITEM N° 14

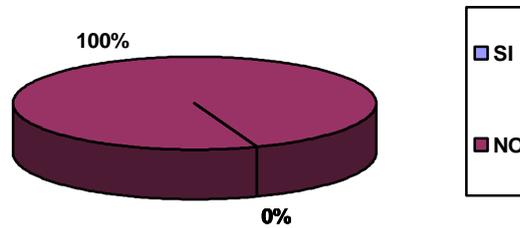
¿Su jefe le transmite creatividad y motivación hacia su trabajo?

GRAFICO N° 28: Inspiración del líder



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 29: Influencia de la inspiración del líder sobre la rotación del personal

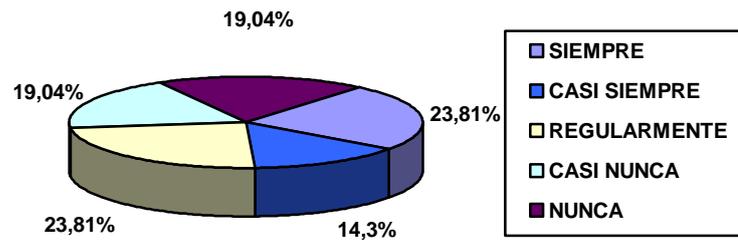


Generalmente los jefes o coordinadores del área administrativa del Instituto Universitario de tecnología Industrial, constituyen un factor de inspiración hacia el trabajo de los empleadores, es decir, existe un clima organizacional proactivo. Por esta razón no se considera una causa de abandono al puesto de trabajo.

ITEM N° 15

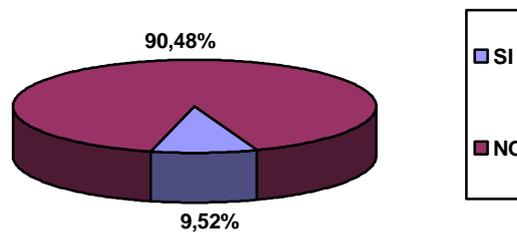
¿Su jefe es autoritario con los empleados en caso de desobediencia o fallas en el trabajo?

GRAFICO N° 30: Estilo de liderazgo



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 31: Influencia del estilo de liderazgo sobre la rotación de personal



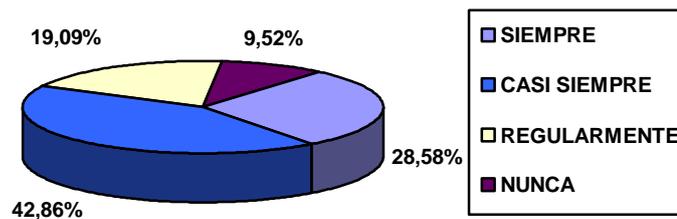
Según los resultados, los jefes del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, aunque no ejercen un tipo de liderazgo autoritario, tampoco son indiferentes ante la desobediencia de los empleados, de modo que el liderazgo se orienta por un estilo constructivo, es decir, sacando provecho de los errores con el uso correcto de la autoridad.

Esta situación no representa una causa para el abandono de los puestos de trabajo, a excepción de dos empleados que señalaron lo contrario.

ITEM N° 16

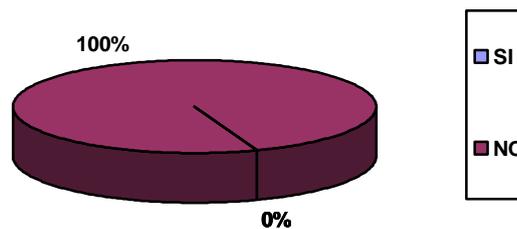
¿El estilo de liderazgo usado por su jefe es participativo?

GRAFICO N° 32: Estilo de liderazgo



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 33: Influencia del estilo de liderazgo sobre la rotación de personal



En la mayoría de los casos, los líderes del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, promueven la participación, esto motiva al personal y contribuye a crear un clima organizacional proactivo. El estilo de liderazgo en el área administrativa del IUTI se define como democrático participativo.

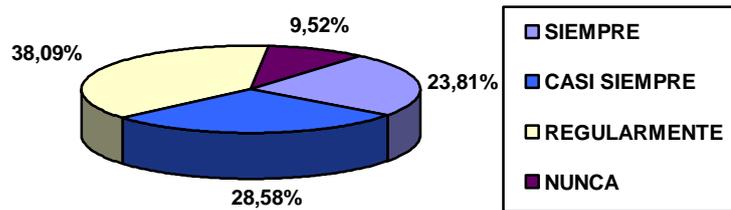
Los empleados en su totalidad, no consideraron esta situación como motivo para abandonar sus puestos de trabajo.

IV.1.6 DIMENSIÓN REMUNERACIÓN

ITEM N° 17

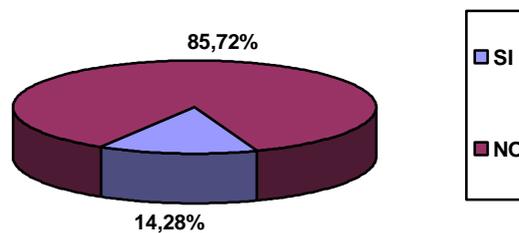
¿Considera su remuneración actual satisfactoria?

GRAFICO N° 34: Satisfacción por remuneración



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 35: Influencia de la satisfacción en la remuneración sobre la rotación del personal



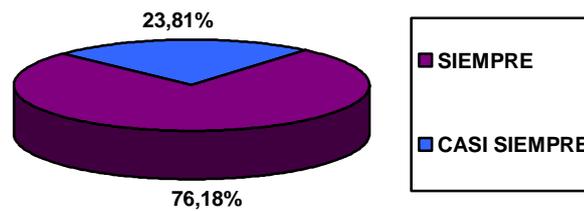
La mayor parte de los empleados del área administrativa del IUTI, se sienten satisfechos con la remuneración por su trabajo, sólo dos personas manifestaron su inconformidad señalando que nunca han estado de acuerdo con dicha remuneración.

Es importante destacar, que este factor económico es el más influyente como motivo para prescindir del puesto de trabajo, sin embargo, es así sólo para una minoría de los empleados.

ITEM N° 18

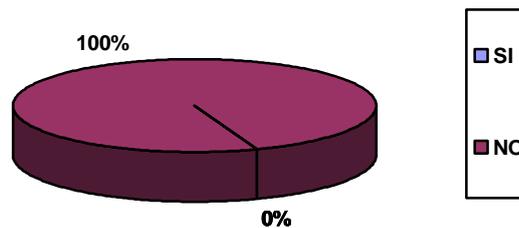
¿Es puntual el pago que usted recibe?

GRAFICO N° 36: Satisfacción en la remuneración



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 37: Influencia de la satisfacción en la remuneración sobre la rotación del personal

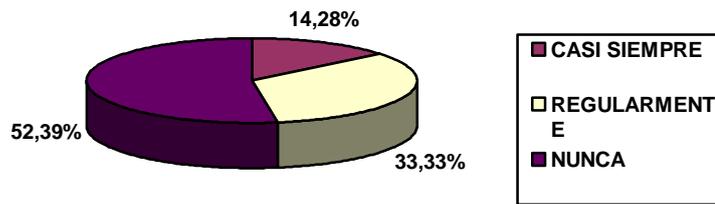


Los empleados del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, cuentan con puntualidad en el pago de sus asignaciones salariales, con esto motiva al personal y mantiene un clima organizacional sano, por ende no constituye un factor de abandono del puesto de trabajo, según lo manifestó la totalidad de los encuestados.

ITEM N° 19

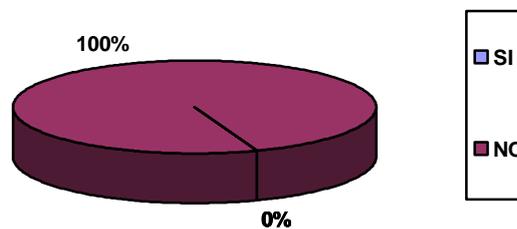
¿Considera atractivos los incentivos (bonos, primas, entre otros) por realizar destacadas labores?

GRAFICO N° 38: Incentivos



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 39: Influencia de los incentivos sobre la rotación del personal



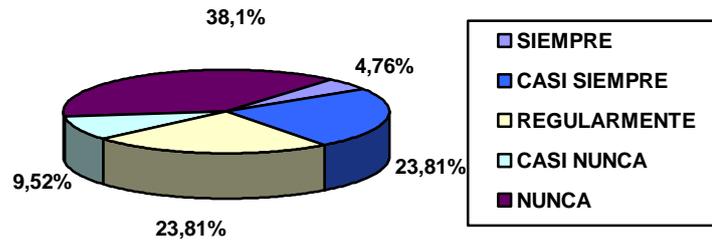
Respecto a los incentivos económicos por realizar destacadas labores, el personal del área administrativa tiene opiniones encontradas, es decir, casi la mitad considera que casi siempre y regularmente son atractivos, mientras la otra mitad opina que nunca lo son. Es necesario unificar criterios al respecto, con el fin de satisfacer por igual las necesidades de los empleados.

Cabe destacar, que a pesar de esta diversidad de opiniones, ninguno de los empleados considera esta situación un factor causante del abandono del puesto de trabajo.

ITEM N° 20

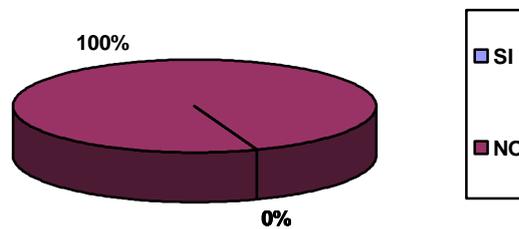
¿Los beneficios que le otorga la empresa (seguro social, caja de ahorro, política habitacional, cesta ticket, entre otros) cubren sus expectativas?

GRAFICO N° 40: Beneficios



¿Considera esta situación influyente para abandonar su puesto de trabajo?

GRAFICO N° 41: Influencia de los beneficios sobre la rotación de personal



Respecto a los beneficios del personal, los empleados del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial, no están conformes en su mayoría; existen diversas apreciaciones que reflejan desde siempre hasta que nunca han cubierto sus expectativas, de modo que se considera conveniente el establecimiento de beneficios uniformes para todos, para así evitar las diferentes opiniones. Sin embargo ninguno consideró esta situación una causa para abandonar el puesto de trabajo.

IV.1.7 ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

El clima organizacional del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial se caracteriza por:

- a) Los coordinadores de administración, docencia, control de estudios y evaluación, toman las decisiones que le competen según el cargo y generalmente son acertadas.
- b) Se les permite a los empleados, participar en la toma de decisiones, y esta última es flexible a cambios o modificaciones.
- c) Los empleados se sienten satisfechos con el trabajo desempeñado y aunque no se acostumbra a recompensar los empleados por producción, cuentan con el apoyo del grupo como factor motivacional.
- d) La comunicación entre los miembros del área administrativa es satisfactoria, sobre todo la de tipo verbal y en la retroalimentación.
- e) Los empleados tienen una buena imagen de sus líderes y estos ejercen un tipo de liderazgo democrático-participativo que motiva al personal.
- f) Los empleados están satisfechos tanto con su desempeño, como con la política de salarios, incentivos y beneficios.

Es evidente que el clima organizacional del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología Industrial influye positivamente en la rotación de personal, esto se demuestra por el bajo índice de rotación en la institución.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1 CONCLUSIONES

Las organizaciones deben encarar su propio camino, y para hacerlo es necesario diagnosticar el clima organizacional como parte integral para el desarrollo y crecimiento de la misma; la realización de un diagnostico en este caso

permitió poner en evidencia el conocimiento de su propio ambiente laboral considerándose este grato, sin embargo, no es suficiente motivo como para no prestarle más atención porque recordando un poco lo mencionado en otros capítulos, el clima laboral no es estable en el tiempo, en función de esta premisa es imprescindible mantener dicho nivel, puesto como se señaló, un nivel bajo o mejor dicho un clima nada gratificante podría traer consecuencias nefastas para la institución como por ejemplo tasas de rotación elevadas; problema donde quizá podría pensarse que no es una situación de mayores consecuencias, por considerar la existencia de un número alto de personas disponibles en el campo laboral dispuestas a realizar la misma labor. Cabe considerar, que muchas veces ese personal no es el talento requerido para la sustitución por cuanto de cometer equivocaciones en ello, se corre el riesgo de tener que volver a reemplazarlo elevando así aun más los costes de rotación de personal.

Es preciso acotar, que las desvinculaciones dentro de la institución, corresponden a un índice de rotación estable, reflejándose esta situación como importante pues preservan una cantidad de personal considerable en relación al tiempo de vida del mismo, a su vez destacándose una conformidad del personal administrativo que allí labora.

De acuerdo a lo expuesto se puede destacar lo siguiente: tal situación es provocada posiblemente por un clima como se calificó en un principio, es decir, grato pero no altamente positivo, horizonte al cual debe llegar y mantener toda organización, implicando con ello la existencia de un control si se puede decir de aquellos motivos estrechamente ligados a la organización generadores de posibles desvinculaciones.

A tal efecto, es en esos motivos donde se encuentra la influencia del clima organizacional sobre la rotación de personal, sin embargo para la mayoría de los trabajadores encuestados debe existir un cúmulo de situaciones que generen la posible desvinculación por decisión del propio empleado, tal vez reflejo de la realidad vivida actualmente en Venezuela donde las posibilidades de encontrar

trabajo nuevamente están por el orden de los dos años, situación a la cual ninguna persona con un trabajo estable desea someterse. Esta situación posiblemente se crea es en países más desarrollados donde existe una mayor tendencia a abandonar el trabajo por diversas razones gracias a sus excelentes fuentes de trabajo.

Es valido afirmar, que el clima laboral podría controlar motivos relacionados con la organización, pero existe una razón sobre la cual no puede ejercer ningún tipo de influencia y es sobre aquellos motivos ejercidos por fuerzas ajenas a la voluntad de la organización como: el retener al personal cuando este está obligado abandonar su puesto por razones de índole familiar o más importante aún, cuando existen mejores ofertas de empleo para el personal por parte de otros entes; y es que para la mayoría de los trabajadores la remuneración juega un papel muy importante tal vez por encontrarse los salarios deprimidos, convirtiéndose esta situación en la mayor causa de desvinculación laboral por motivos personales, claro está, para las organizaciones el tema de las compensaciones salariales es difícil pues las mismas luchan en la mayoría de los casos por sobrevivir, haciéndose casi imposible mejorar los salarios.

De acuerdo a este enfoque, surge la siguiente reflexión; es imprescindible que el instituto mantenga ese clima grato con la intención de conservar a ese personal satisfecho, de tal forma que pueda hacer contrapeso con los bajos salarios, puesto que las personas al percibir ambientes laborales desfavorables aunado al bajo salario crea malestar y descontento convirtiendo al instituto en un simple lugar de trabajo donde cada quien irá de su lado perdiéndose así la meta fijada.

V.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están dadas en función a las conclusiones que arrojaron los resultados y análisis de la investigación.

1. El personal directivo o junta de accionistas debe planificar cursos sobre comunicación, toma de decisiones, liderazgo y motivación entre otros, aprovechando que posiblemente dentro de la misma institución exista el personal capacitado para dicha labor, además de contar con las instalaciones adecuadas.
2. Se debe incentivar al personal receptor de los cursos, a poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro de estos, así como realizar el seguimiento respectivo a estas personas.
3. Se debe estudiar la posibilidad de crear acuerdos con cadenas proveedoras de alimentos, útiles escolares, tiendas, entre otros a fin de conseguir descuentos para el personal en aquellas necesidades básicas.
4. Debe considerarse la posibilidad de extender el estudio así como los beneficios recomendados, a todas las personas que laboran dentro de la institución.
5. Por último se debe considerar la incorporación de un gerente de recursos humanos que se encargue del personal dentro del instituto.

V.3 LINEAMIENTOS

Con base a los resultados obtenidos, donde se observó una situación de cierta forma positiva de lo que representa el clima organizacional de la institución y su influencia en la rotación de personal, se desarrollaron los siguientes lineamientos,

con la intención de evitar la caída del clima laboral hacia umbrales bajos y de esta forma, evitar problemas tales como la rotación de personal originada por dicha causa.

Según www.Gestiopolis.com (21/11/2003) las maneras para mejorar o mantener un clima organizacional positivo; "...va desde las más variadas índoles, en las cuales no solo con montos monetarios mayores se puede desarrollar sino en las cuales la creatividad puede jugar un papel importante para su exitoso desarrollo."

En este sentido, razón de este trabajo no es crear grandes gastos para la institución, sino por el contrario se desarrollaron unos lineamientos acordes con los tiempos de crisis vividos en la actualidad, puesto que no generan mayores gastos. A continuación se exponen:

1. El personal directivo del instituto, debe prestar una atención directa y constante sobre su personal en lo que se refiere al nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización.
2. Prever acciones que tiendan a incrementar la sensación de todo el personal, de que son vistos por la institución y sus compañeros como importantes, a través de reconocimientos, botones, placas entre otros.
3. Sobre la base de lo expuesto se puede llevar a un nivel macro la aplicación de este estudio, ya que aunque se pudo realizar un sondeo del sentir de las personas, existe el inconveniente de que los excluidos puedan sentirse con la sensación de que su opinión no fue considerada.
4. Establecer la utilización de buzones de sugerencias, pudiendo servir esto a su vez como instrumento de medición constante del ambiente, pues como se mencionó con anterioridad esto es un proceso que nunca termina.

5. Diseñar con base al punto anterior, normas para la utilización del mismo, porque de no hacerse podría transformarse dicha opción en un medio por el cual llegarían desde ofensas hasta insultos, claro esta y el fin es encontrar fallas, pero es posible hacerlo sin recurrir a situaciones extremas.
6. Realizar recorridos por las instalaciones llevadas a cabo por el director de la institución (opcional) con la intención que se inspeccionen las diferentes áreas que conforman el personal administrativo, ya que aunque es realizado éste proceso por parte de los coordinadores hacia los docentes, es importante que se les realicen también al personal administrativo para así observar el cuidado que estos últimos tienen acerca de las instalaciones, equipos entre otros; dado que esas condiciones muchas veces pueden ser el reflejo de los sentimientos guardados por los trabajadores con respecto a la organización.

Con relación a lo expuesto, es importante destacar, que aunque no se ataca en su totalidad las posibles causas de desvinculación de personal como las producidas por causas ajenas a la empresa, sí se puede mantener un clima organizacional capaz de controlar aquellas causas que se puedan deber directamente con la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balestrini Acuña, Miriam. “Como se Elabora el Proyecto de Investigación”
Asociados BL servicio editorial. Caracas 1997.

Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”
Mc Graw Hill. Colombia 2000.

Chiavenato, Idalberto. “Introducción a Teoría General de la Administración”
Mc Graw Hill. México 1985.

Dessler, Gary. “Administración de Personal”
Prentice Hall. Sexta Edición. México 1994.

Gómez Mejía, Luis. “Gestión de Recursos Humanos”
Prentice Hall. Madrid 1998.

Hall, Richard. “Organizaciones: estructuras, procesos y resultados”.
Prentice Hall. Sexta Edición. México 1996.

Hernández Sampieri, Roberto. “Metodología de la Investigación”
Mc Graw Hill. México 1991.

Hodge, Billy. “Administración y Organización”
Editorial Ateneo. Segunda edición. México 1994.

Koontz, Harold. “Administración una perspectiva global”
Mc Graw Hill. Décima Edición. México 1994.

Luc, Brunet. “Clima de Trabajo en las Organizaciones”
Editorial Trillas, colección desarrollo de recursos humanos. México 1992.

Mondy, Wayne. “Administración de Recursos Humanos”
Prentice Hall. Sexta edición. México 1997.

Reyes P., Agustín. “Administración de Personal”
Editorial Limusa. Primera Parte. México 1990.

Sikula, Andrew. “Administración de Recursos Humanos”
Editorial Limusa. México 1982.

Stanley M. Babson, Jr. “Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos
y políticas de incentivos para el personal”
Editorial Limusa. Colección de sistemas y controles para administración
financiera. México 1978.

Weiers, Ronald. “Investigación de Mercados”
Prentice Hall Hispanoamérica. México 1986.

Werther, William B. “Administración de personal y recursos humanos”
Mc Graw Hill. Tercera Edición. México 1991.

Zorrilla, Santiago. “Guía para Elaborar la Tesis”
Mc Graw Hill. Segunda Edición. México 1998.

Páginas Web

[http:// www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

[http:// www.Calidad.org](http://www.Calidad.org)

Otros

Rodríguez, Ingrid. “La Triste Realidad de la Fuerza Laboral Venezolana”

Revista “Gerente”. Revista de colección N° 196.

Venezuela 2003