

## INTRODUCCIÓN

El talento humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o el fracaso de una organización. Es por ello, que la organización que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva. En este sentido, las organizaciones deben evaluar continuamente sus necesidades en materia de talento humano, comparándolas con los planes y objetivos actualizados. La planeación de los Recursos Humanos (RRHH) trata de establecer la armonía entre los RRHH disponibles y las necesidades de la organización, aquí radica la importancia del reclutamiento y selección de personal.

Motivado a que de la acción eficaz de estas actividades dependerá el éxito de la organización; si bien es cierto que existen fallas en las instituciones públicas, estos males se han afianzado en los gobiernos locales, debido a que permiten mayor posibilidad de interferencia partidista que limita la capacidad de gestión y el buen desenvolvimiento de la labor administrativa.

Actualmente, la administración es considerada como eje central de las diferentes actividades que se realizan en una sociedad como son los factores de producción, y en forma especial las relaciones con los factores humanos y mecánicos. El objeto especial, es obtener por medio de una utilización racional de estos factores una producción óptima. De acuerdo a su definición, la administración es el conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo. Al afirmar que la administración se da en todo organismo, como los esfuerzos para lograr determinados fines comunes; es de allí que se consideran organismos sociales una empresa, escuela, universidad, entre otros.

Cabe destacar, que en virtud de que no puede concebirse la creación de un organismo sin objetivos que lograr, sin recursos que administrar, se comprenderá más ampliamente la importancia que tiene la administración como proceso. Por otra parte, los tiempos cambian, los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es cada vez más importante comprender los factores que influyen sobre el

rendimiento de los individuos en el trabajo, el rendimiento, la productividad y las satisfacciones.

De allí pues, el clima de trabajo constituye la personalidad de una Organización debido a que el mismo está formado por una multitud de dimensiones que le dan su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aun cuando las determinantes sean difíciles de identificar. Desde esta perspectiva, se plantea este estudio, el cual tiene como objetivo general determinar el impacto del clima organizacional en el desempeño del talento humano que labora en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: En el capítulo I, se describe el planteamiento del problema, se justifica la investigación, se determina el objetivo general y los objetivos específicos. El capítulo II, denominado marco teórico, se describe los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan el estudio, bases legales, definición de términos y la operacionalización de las variables. El siguiente apartado, capítulo III, describe el marco metodológico de la investigación, refiere el tipo y diseño de la misma, población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y las técnicas de análisis de la información. Seguidamente, se presenta el capítulo IV, con la representación y análisis de los resultados. Aunado a ello se destaca el capítulo V, proyectando las conclusiones y recomendaciones de esta búsqueda. Finalmente, se reseñan las Referencias Bibliográficas consultadas y los debidos anexos que soportan esta investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, la administración científica ha volcado su interés en el estudio de teorías gerenciales que permitan el reconocimiento del trabajador como ser humano y en consecuencia el fortalecimiento de sus aspectos intrínsecos como factor fundamental de motivación y desarrollo profesional. Dentro de este orden de ideas, han surgido en este ámbito los trabajos sobre clima organizacional y por ende clima laboral, con el objetivo principal de conocer las percepciones que posee el activohumano acerca de su entorno.

Es importante señalar, que el concepto de Clima Organizacional, de acuerdo con Concalves (2000) “permite explicar y comprender la conducta de la organización evaluando las características de las personas, su consideración, su respeto, su espíritu de trabajo, motivación, así como el espíritu de cooperación y otros aspectos relacionados con la calidad de vida Organizacional” (p 34).

De igual manera, los administradores de las distintas organizaciones deben reflexionar acerca de la importancia de los grupos, cómo se relacionan unos con otros y la medida en que trabajan mancomunadamente para lograr los fines propuestos por las organizaciones, así se satisfacen las necesidades individuales de sus trabajadores. Considerando los grupos, se conocerá como es en sí la organización, cuáles son sus problemas, y cuáles son los aspectos que tienen un buen funcionamiento.

Dentro de este contexto, Stephen (2009), destaca la relevancia del nivel de la comunicación interpersonal y la señala como “la necesidad de comunicación, las interacciones en el trabajo, el estímulo que recibe el trabajador a través de las evaluaciones formales, la importancia de lo que produce; así mismo, la confianza, amistad en el entorno y las relaciones” (p.68). En efecto, todo ello integrado a la estructura ocupacional dentro de la complejidad organizacional; de allí pues, el administrador de talento humano en la organización debe lograr un acercamiento

riguroso para identificar el clima organizacional y utilizar su influencia para amoldarlo y llevar a cabo los diferentes procesos para mejorarlo.

Desde esta perspectiva, Yunén (2007), señala que:

Vivimos en un mundo cada vez más cambiante; los cambios son continuos y los ciclos de vida de productos, tecnologías y tendencias son cada vez más cortos; los sectores o industrias de ciclo rápido (computadoras, software, servicios financieros especializados) dominan la economía, quien se queda atrás, quien camina lento, queda fuera del juego en poco tiempo. (p.45)

Como si esto fuera poco, una gran parte del trabajo de hoy se basa sobre el conocimiento: información puesta en acción; motivado a que, se está dejando de acotar de la era de la información y se comienza a aceptar que se está en la era del conocimiento. En este sentido, Yunén (ob.cit) acota que “en los países desarrollados, más del 80% de la población se desenvuelve en sectores y empleos donde el recurso crítico es el conocimiento” (p. 51).

También, este autor proyecta que en la República Dominicana, los sectores relacionados con el trabajo basado en conocimiento son los de mayor crecimiento, y los que cada vez están representando una mayor proporción del Producto Interno Bruto (PIB). Pero el conocimiento es perecedero; a medida que se avanza, a través de ciclos de vida de industrias, productos, corrientes políticas y convicciones sociales, así cambia la necesidad de conocimiento para poder vivir y tener éxito a través de esos cambios. Administrar el conocimiento se convierte en guardando las distancias, algo así como administrar un inventario: hay que saber mover el conocimiento (rotar trabajadores, poniéndolo en práctica), desechar el conocimiento obsoleto, y adquirir nuevo conocimiento que renueve el inventario, para prepararse para nuevos ciclos y nuevos tiempos.

Ante toda esta vorágine de cambios y olas cada vez más rápidas, cada vez más cortas, surgen necesidades nuevas en los estilos y fundamentos de la administración de las empresas y de sus recursos humanos. Por ejemplo, se hace necesario fomentar en el personal la capacidad de decisión rápida, sin burocracias, con un mayor nivel de servicio; “así surge la necesidad de “Empowerment” o facultamiento. Además, los

cambios externos requieren de cambios internos para que la organización no quede desadaptada de su medio.

En este orden de ideas, es determinante preguntarse ¿Cómo poder responder a estos cambios? ¿Cómo poder evolucionar adecuadamente? ¿Cómo estar preparados antes de que los nuevos ciclos se aproximen aún más? .Definitivamente, una de las respuestas más relevantes es, sencillamente, logrando que el talento humano evolucione y se prepare continuamente; sin esta preparación, no estarán listos para enfrentar nuevos esquemas competitivos, nuevos paradigmas sociales, nuevas preferencias de los consumidores.

Además, ¿cómo conseguir un cambio proactivo y adecuado si no a través del desarrollo continuo del talento humano? La capacitación, el entrenamiento, la educación, como forma de desaprender lo que está en camino de obsolescencia y adquirir nuevos conocimientos para el presente y el futuro, es el secreto esencial para mantener la organización viva y flexible, exitosa, a través del tiempo. Se espera que el personal crezca y se desarrolle, de forma que el negocio crezca. No es crecer en número sino, por el contrario, crecer en capacidad, para que el negocio crezca en productividad y resultados.

Es así como a partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, tomando en cuenta los objetivos de la organización; los cuales constituyen una especie de plan permanente que sirven para orientar y guiar a las personas en la ejecución de sus tareas y objetivos dentro de la institución; tratan de dar consistencia a la ejecución de sus actividades; garantizan un tratamiento equitativo para todos los participantes y tratamiento uniforme para todas las situaciones.

Sin embargo, son muchos los trabajadores a la orden de los municipios, que día a día ven su multiplicación inminente en contraposición con la carga burocrática que tanto daño produce a cualquier administración, encontrando con que no existen fuentes actualizadas sobre los datos del personal y si existen son incompletas. En un estudio realizado por Kelly (1993) citado por Deninson (1997), refleja que en Venezuela, la mayoría del personal que labora en las alcaldías posee calificación

insuficiente para las labores que debe desempeñar, no tiene experiencia, ni los requisitos exigidos por el cargo, hay exceso de personal; aunado a ello, no existe sentido de pertenencia con la organización, lo que trae como consecuencia deslealtad a la misma, indolencia y falta de mística, indisciplina que se manifiesta en la inasistencia al puesto de trabajo.

Continúa señalando el autor antes citado, que la participación de los partidos políticos en Venezuela es una limitante en el desarrollo de la administración depersonal y por ende de la gestión Municipal, a cualquier nivel, también refiere que los funcionarios y empleados tienen lealtad al partido pero no al cargo, ni a la institución donde se desempeñan, la mayoría de los recursos humanos son contratados para satisfacer compromisos o fines políticos. Al no existir registro, control, reclutamiento, selección, clasificación y valoración de cargos es muy común encontrar que los sueldos no guardan relación con los cargos; en lugar de existir un sistema de clasificación de cargo, bien pudiera decirse que lo que prevalece es un sistema de clasificación de personas; de allí, que es muy difícil diferenciar el rendimiento de un trabajador con respecto a otros y distinguir el personal capacitado del que no lo está.

Así mismo, en observaciones realizadas en la Alcaldía del Municipio San Carlos, se pudo constatar que esta organización, cuenta con una oficina de personal que se ocupa de realizar actividades administrativas rutinarias de registros de personal y trámites del mismo. Su participación en la toma de decisiones, en cuanto a políticas a implementar, creación de cargos, incorporación de personal, establecimiento de sueldos y tareas a desempeñar, es muy limitada; existen manuales de cargos, pero no son aplicados correctamente, motivado a que los mismos directivos de la Alcaldía no cumplen con el perfil profesional como lo establece el manual; además cuenta con una obsoleta ordenanza de personal.

De tal modo, que en el Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, existe una desarticulación entre los principios que rigen las funciones directivas de la misma y un descenso en la comunicación entre las personas de los diferentes departamentos; este hecho genera una falta de

comunicación efectiva entre los empleados; así mismo puede producirse un desajuste socioemocional debido a que esto obstaculiza la posibilidad de lograr el desempeño eficiente de las actividades.

Tomando en consideración lo antes expuesto, es necesario establecer alternativas que permitan modificar el entorno en que opera la dinámica del Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, relacionándolas con las actitudes y comportamiento del personal. A fin de conocer un poco más sobre el funcionamiento de esta institución se hace necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el Comportamiento Organizacional del talento humano que labora en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos Estado Cojedes? ¿Existe motivación para incrementar el rendimiento del talento humano que labora en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos Estado Cojedes? ¿Existe desempeño efectivo del talento humano que labora en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos Estado Cojedes? ¿Qué estrategias pueden garantizar un adecuado clima organizacional para el desempeño efectivo del talento humano que labora en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

### **Objetivo Específicos**

Identificar el grado de motivación para incrementar el rendimiento del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Describir el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Evaluuar el comportamiento organizacional para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Proponer estrategias que garanticen un adecuado clima organizacional para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

### **Justificación de la Investigación.**

Analizar el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano que labora en el Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, ubicada en San Carlos estado Cojedes, reviste gran importancia debido a que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Es decir, es la personalidad de la misma y en consecuencia, puede afectar el funcionamiento de sus miembros y el comportamiento de los individuos puede ser medido y los defectos señalados. Es importante destacar, que de acuerdo al Plan General de Investigación de la UNELLEZ (2008-2012), esta investigación se ubica en el área de las Ciencias Económicas y Sociales y en la línea de investigación: gerencia pública.

Por consiguiente, este estudio es un aporte al conocimiento debido a la relación existente entre el clima organizacional y las interacciones en el trabajo de la Alcaldía que inciden en la comunicación de las personas y la calidad de los mismos, por cuanto, la naturaleza multidimensional del clima hacen que interactúen numerosas variables que difícilmente puedan aislarse unas de otras.

De la misma forma, los efectos del clima inciden en el desarrollo de las diferentes actividades del departamento de Administración; de allí que, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible estudiar aisladamente las causas y sus efectos.

Por lo tanto, un estudio que analice el clima organizacional y el desempeño del talento humano del personal que labora en el departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio San Carlos del estado Cojedes, es relevante como aporte para los hombres y mujeres que hacen vida en este departamento; debido a que, el clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente dinámico, con una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una institución, entendiendo como cultura organizacional.

En este sentido, según lo expresado por Concalves (ob.cit), “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (p.123). Esta cultura generalmente la establecen los mismos miembros que conforman la organización; es así como el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Es importante destacar, que el conocimiento de los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores es de particular interés, por cuanto permitirá a los directores establecer mecanismos de acción para que el talento humano se desenvuelva efectivamente. Aunado a ello, esta investigación es un aporte en el campo laboral, que contribuirá para que los directivos asuman su rol como líderes y tomen decisiones que los conduzcan a mejorar el clima de la organización mediante establecimiento de fuentes de motivación que lleven al trabajador a desenvolverse satisfactoriamente.

En el ámbito social, la investigación será de particular interés, por cuanto permitirá una relación de trabajo interactivo, de colaboración para así lograr los objetivos planteados. Del mismo modo, es preciso destacar que el estudio constituye un aporte valioso que servirá de antecedente para otras investigaciones que deseen profundizar en los aspectos relacionados con el clima organizacional, la satisfacción laboral y el talento humano, de igual manera permitirá identificar debilidades organizacionales, mediante la búsqueda de incongruencias entre el entorno, estructura, procesos, sistemas y capital humano, destinado a orientar las acciones

estratégicas al mejoramiento adecuado de la organización, al cumplimiento de sus objetivos y demandas del medio.

### **Alcances**

La presente investigación se desarrolló en el ámbito del Departamento de Administración en la Alcaldía del Municipio San Carlos, estado Cojedes y servirá de referencia a otras instituciones públicas y privadas regionales o a nivel del país que presenten problemáticas similares; en efecto, su propósito es hacer énfasis en el clima organizacional y el desempeño del talento humano; es relevante acotar que la realización de esta búsqueda estudio estuvo comprendida del año 2009 hasta el 2012.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

El tema del clima organizacional ha sido desarrollado por diversos autores en la actualidad, debido al interés de la administración y la gerencia en los últimos tiempos por esta materia; por lo tanto, se exponen a continuación algunas investigaciones que sirven de antecedentes como análisis al estudio que se presenta

Es de hacer notar, el estudio realizado por Contreras (2005) titulado: “Diseño de un programa motivacional para el personal administrativo y obrero de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo” el cual se con el fin de diseñar y aplicar un instrumento de recolección de información (cuestionario) y utilizar una herramienta tan importante como es la entrevista a una muestra probabilística de ciento cincuenta personas; una vez procesados y analizados los datos, se determinó que el talento humano es altamente calificado y que existe desmotivación, descontento e insatisfacción laboral en dicha facultad, si a este recurso se le incentivara, se aprovecharan todas sus potencialidades, de allí pues que, el clima organizacional y la motivación guardan relación con dicho estudio.

Dentro de este marco, se presenta la búsqueda de Castañeda (2006) titulada “Desarrollo de un programa de detección de necesidades de adiestramiento para el Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia” el cual utilizó una metodología de observación directa y entrevista a una muestra censal representada por veinte personas; en la investigación se pretendió detectar las necesidades de adiestramiento existente en dicho personal, por consiguiente el Clima organizacional tiene que ver con la dirección de Recursos Humanos, debido a que se encarga del manejo del personal y tiene que estar altamente calificado, incrementando su valor en el trabajo y por lo tanto en la organización.

Se evidencia, la relación entre este estudio y la investigación en proceso se debe a que están orientados hacia la motivación laboral en una institución pública para

fortalecer el talento humano y conseguir el logro de los objetivos para proyectar las actividades diarias en base a la atención como funcionarios públicos.

Carvajal (2006) acota en su indagación titulada “Programa de reclutamiento y selección de personal para la Empresa DICOR, C.A.” donde se plantea la inexistencia de orientación sobre este aspecto tan importante de las organizaciones; aunado a ello, su autor propone en la investigación, diseñar un manual donde se clasifiquen los candidatos elegibles potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, según los requerimientos de personal que permitan asegurar la escogencia e ingreso de la persona adecuada para el cargo adecuado, idóneo e identificado con el propósito de la organización. Se utilizó una metodología de diagnóstico primario, mediante la observación directa y recolección de datos. Esta búsqueda guarda estrecha relación con la investigación que se desarrolla, debido a que, el clima organizacional tiene que ver con herramientas importantes como el reclutamiento y selección del personal para captar el intelecto necesario para cada cargo en cualquier organización.

Igualmente, Bolívar (2007) realizó un trabajo con el título de: “Creación de una nueva dirección de Recursos Humanos Municipal” se basó en una investigación documental descriptiva y la técnica utilizada fue la observación directa; este trabajo realza la importancia de una dirección de recursos humanos que busque la excelencia y donde se tome en cuenta la motivación y desarrollo del talento humano; de esta manera el clima organizacional se relaciona con todas las actividades así como: descripción de los cargos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, adiestramiento y desarrollo.

Aunado a ello, se hace necesario que la Dirección de Recursos Humanos Municipal cambie y corresponda con un mayor interés hacia el trabajador como persona y en lo referente a las relaciones con la organización; en otras palabras, que el trabajador tenga objetivos comunes con los de la organización.

Las precitadas indagaciones se relaciona directamente con el estudio en proceso; motivado a que, se trata de una nueva dirección de recursos humanos que destaca la excelencia, motivación y desarrollo del talento humano para un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

Por otra parte, Velásquez (2007) realizó una indagación titulada: “Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño del Recurso Humano de Holding Empresas Venecia”. En esta investigación se utilizó la técnicas de observación directa y cuestionario, por ser los más ajustados; en efecto, surge como una propuesta para organizar la actividad en esta empresa, motivado a que la carencia de normas claras están produciendo pérdidas al personal calificado, desmotivación, adiestramiento mal dirigido y en general una baja productividad, de esta manera el clima organizacional engloba al manual y procedimientos como una herramienta más para la evaluación del desempeño que permita valorar el rendimiento del recurso humano de Holding empresas Venecia.

La relación que existe del estudio precipitado con la investigación en procesos estrecha; debido a que, se pretende fortalecer la evaluación del desempeño del talento humano con la finalidad de valorar su rendimiento en la institución objeto de estudio; de allí pues, se realizan las tareas de manera más expedita para mejorar el logro de los objetivos de la alcaldía a nivel de servicios de los funcionarios hacia la comunidad.

A juicio de Suárez (2007), en su investigación realizada sobre: “Diseño de un programa de mejoramiento profesional para el personal administrativo de PDVSA Refinería el Palito”, dicha indagación fue de tipo diagnóstico donde se identifican, describen y analizan las características más importantes de la organización, en la cual se utilizó una metodología documental y de campo, en virtud de que la mayor parte de la investigación reposaba en documentos de la empresa, los cuales fueron, objeto de observación directa, complementada por entrevista al personal que ejerce funciones supervisoras.

Se desprende, que el clima organizacional se hace necesario y en este contexto se realiza un programa de mejoramiento para cualquier organización; debido a que es muy importante y de allí se puede ampliar, desarrollar y perfeccionar al talento humano para el crecimiento profesional en determinadas carreras; en efecto, pueden ser más productivos y eficientes en los cargos que desempeñen en la

organización; cabedestacar, que esta institución pretende mantener su excelencia y para ello, el personal que allí labora debe estar al nivel de los requerimientos actuales.

Es determinante 1a relación directa de esta investigación con el estudio que se realiza; debido a que PDVSA El Palito pretende mantener su excelencia y para ello, su talento humano debe poseer un excelente clima organizacional para trabajar en equipo, realizar comunicación efectiva; aunado a ello, poseer herramientas gerenciales y administrativas estándares para conseguir el logro de sus objetivos tan importantes para el país como es el combustible. También se debe señalar que esta organización ejemplo para los venezolanos sirvió de análisis y guía para mejorar los procesos indagados en la alcaldía la cual debería estar al nivel de los requerimientos de la organización precitada

Del mismo modo, Quintero (2008), realizó un estudio sobre: “Clima Organizacional y su influencia en el personal administrativo de UNELLEZ VIPI”. Metodológicamente se basó en una investigación cuantitativa, apoyada en una de campo y descriptivo, con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 137 empleados fijos y contratados que laboran en la UNELLEZ del estado Cojedes. Utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, como instrumento el cuestionario contentivo de 20 ítems, validándose a través del juicio de expertos, midiendo la confiabilidad mediante el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, el cual fue de 0.97, altamente confiable. Concluyó que en la UNELLEZ del estado Cojedes considera agentes internos y externos que puedan afectar su planificación, el desempeño laboral y por ende el buen desarrollo de sus funciones.

La conclusión de este trabajo permite afirmar como aporte a esta investigación que la gerencia estratégica y su implementación como herramienta permite optimizar el desempeño y rendimiento laboral de funcionarios en instituciones de servicios públicos, con el fin de fortalecer el desempeño, acciones o comportamientos observados en los empleados y que solo su mejoramiento continuo optimiza el logro de objetivos organizacionales.

En este sentido, Saray (2010), en una investigación denominada: “Diagnóstico del Clima Organizacional y Estrategias de Intervención Participativas para la

Transformación de la Organización en el Sector Público Educativo” en la Universidad de Chile; en efecto, su metodología fue de tipo documental con nivel descriptivo.

Este estudio aportó formas para intervenir en las organizaciones del sector público a través de la facilitación, en una primera parte se analiza porque la trasformación organizacional del sector público, como realizarlo a través de la cultura organizacional y del clima organizacional, como intervenir en los diferentes niveles de la institución, cuando intervenir en el cambio de la cultura organizativa, cómo el cambio en las estructuras mentales solo puede lograrse invirtiendo tiempo, recursos, espacios de reflexionar con la participación del talento humano. En el estudio se mencionan las técnicas de intervención utilizadas para lograr que el conocimiento que reside en las memorias individuales y colectivas sea potencializadas en sus trabajadores.

Se concluye, que en estas investigaciones a nivel internacional también existen debilidades del clima organizacional en su interior y son parte del sector público; de allí pues, es necesario impulsar el aprendizaje individual y colectivo; también, debe producirse la innovación, la creatividad y la generación de procesos de cambio, haciendo posible directamente o indirectamente la transformación de la sociedad. La relación con la investigación que se realiza es fundamentada en el clima organizacional en el sector público, lo cual se justifica en el objetivo general que se está desarrollando.

### **Bases Teóricas**

#### **Capital Humano y Capital Intelectual**

Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxitoorganizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo por la riquezafinanciera.

De acuerdo con Chiavenato (2007) quien expone que: “hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no

dependen de sutamaño” (p.89). En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. En este sentido, existirán organizaciones pequeñas que logren un éxito enorme y que sean más rentables que otras organizaciones más grandes. Igualmente, el teorizante precitado Chiavenato (ob.cit), acota que esto se debe a la innovación, que corresponde a “la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles” (p. 36).

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización; otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario: el capital intelectual. Desde esta perspectiva, el capital intelectual de la organización en opinión del autor antes citado, está constituido de activos intangibles tales como:

- Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente se conoce como organización. La cultura o el espíritu Organizacional forman parte integral de esta estructura interna.
- Capital externo: representa la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos esté determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. El capital humano se constituye básicamente por los talentos y competencias de las personas. Por lo tanto, su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. (p. 62)

### **Motivación y Clima Organizacional**

El precursor de la investigación moderna sobre la Motivación en el trabajo, de acuerdo con Escandón (1987), citado por González (2007) proyecta a Elton Mayo. Las experiencias de Mayo, son de gran interés, pues ayudan a comprender la necesidad de la comunicación en el ámbito empresarial, aparte de ser un punto vital

en la historia del conocimiento del modo como el individuo se integra en la empresa. Por otro lado, sus estudios ponen en marcha la escuela de relaciones humanas y la dinámica de grupo, y suponen un análisis profundo de la técnica de la entrevista.

De estas investigaciones se deduce la “afiliación” por parte de los individuos que integran la empresa. Las personas propenden a crear grupos informales, como resultado de una necesidad apremiante de cooperación y camaradería ignorada, disciplina y seguridad en el trabajo, influyendo en la productividad de la empresa.

Según, refiere Escandón (1987) citado por González (ob. cit.), que: “el directivo tiene que aprender a despertar el interés de los individuos en el trabajo, tiene que saber motivarlos” (p. 123). Lo más destacable en sus investigaciones fue la definición del grupo social, en el que la posición de cada sujeto respondía al modo de contribuir a la vida del mismo y a sus objetivos, siendo dicha posición dinámica, no fija.

Acotan, estos teorizantes, Escandón (1987) citado por González (ob. cit.) que: Mayo concluyó, con cierto desánimo, que la organización de la empresa, centrada en la eficiencia y la productividad, frustraba la necesidad básica de afiliación del individuo. El hecho de que la empresa ignorase las necesidades humanas, provocaba la aparición de dichos grupos informales, como recurso a la anonimia (anulación del yo), adoptando conductas no conformistas (p. 169).

De allí, que el presente estudio tiene su fundamento en dos teorías: la teoría de la atribución y la teoría de Likert ambas analizadas por Escandón (1987) citado por González (ob. cit.), las cuales se describen a continuación: “la teoría de la atribución, fue formulada para ofrecer explicaciones de cómo se juzga a la gente” (p.181); evidenciando, que se le da significado a determinados comportamientos. En esencia, la teoría propone que en la observación de las acciones se trata de asociar con causas internas y externas. Dicha determinación se basa en tres factores: especificidad, consenso y congruencia.

Las personas en general tienden a suponer que la conducta de los demás está controlada internamente, mientras se exagera el grado en que la de otros está afectada por causas internas. De hecho en la atribución, es decir, en ese suponer de cosas entorno a las acciones, se da una gran desviación, de acuerdo con la manera en que se interprete la especificidad, el consenso y la consistencia de las acciones.

La especificidad se refiere a comportamiento, es decir, asociados con situaciones concretas, lo que se busca es establecer cuán común o repetitiva es la conducta de dicha circunstancia; si lo es, se tiende a la atribución externa; si no lo es, a la atribución interna.

Así mismo, en la consistencia el observador procura establecer lo repetitivo de las acciones del individuo, cuanto más coherente sea la conducta mayor será la inclinación para atribuirles causas internas. Lo anterior explica que no todos los comportamientos se perciben de la misma manera, se observan las acciones y se juzgan dentro del contexto situacional. Esta teoría es de gran importancia al considerar todas las situaciones organizacionales, en las cuales se juzga a los demás, tales como supervisión, selección de personal y evaluación del desempeño.

En este sentido, el teorizante Escandón (1987) citado por González (ob. cit.), el cual refiere que la teoría de Likert, sostiene que: “los factores que forman la identificación con los objetivos de la organización, se pueden alcanzar; involucrando a todos los subgrupos de la organización en la toma de decisiones de carácter” (p.201). Esto quiere decir que orientado a la institución hacia la tarea que se obtiene con una serie de familias organizacionales supuestas, otorgando a cada equipo o familia cierta responsabilidad en la toma de decisiones. Cada grupo de la estructura de la organización tiene voz y voto en esta toma de decisiones.

El clima organizacional, acota el teorizante Escandón (1987) citado por González (ob. cit.) que: “constituye el medio interno de una organización; la atmósfera sociológica característica que existe en cada organización y que cada individuo la percibe de una manera” (p. 204). Lo que para uno es positivo para el otro es lo contrario.

Por consiguiente, el clima organizacional está constituido por aquellas características que distinguen una organización de otra e influyen en el comportamiento de las personas de la organización; de allí pues, que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de las situaciones que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas organizacionales, los reglamentos internos;

además actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social, que son impulsadas o castigadas.

De hecho, el clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas; así como, las relaciones interpersonales existentes en la organización entre el talento humano que las conforma.

Para Rodríguez (2000) citado por Salazar (2008), señala que: “cada organización es un sistema complejo, con características propias, cultura definida y un sistema de valores que determinan los modos de información, así como los procedimientos de trabajo” (p. 54). Esto infiere, que todo este conjunto de variables deben ser observadas continuamente, analizadas y perfeccionadas para que resulten de una productividad y motivación óptima.

En efecto, en el clima organizacional del organismo se necesita tener capacidad innovadora y poseer características como: adaptabilidad, transferencia de nuevas ideas, sentimientos de identidad, perspectiva exacta del medio ambiente e integración entre los participantes; de este modo, el ambiente interno o mediospecíficos, es lo que cada día y con más frecuencia se denomina clima organizacional.

Por otra parte, Castro (2007), señala que en muchas ocasiones, los trabajadores perciben en el Clima Organizacional de las instituciones donde laboran: “poca participación, ausencia de autonomía, bajo nivel de apoyo y la planta física inadecuada” (p. 67). De hecho, actualmente, las personas, no sólo se preocupan por satisfacer objetivos materiales, también se interesan por los procesos mediante los cuales se toman las decisiones que producen satisfacción en el trabajo, cuya actitud se relaciona con el agrado de una persona por el trabajo que realiza; por esto, el rendimiento del potencial humano mejora cuando hay un alto grado de concordancia con el trabajo y las habilidades de las personas que lo realizan.

No obstante, a medida que las ciencias de la conducta comenzaron a desempeñar un papel más importante sobre este enfoque para abordar la administración, se hizo mayor hincapié en las necesidades de nivel superior: afiliación, autoestima y

autorrealización; se desarrollaron técnicas de la conducta para las necesidades de nivel superior que pueden ser utilizadas para motivar el desempeño.

De allí que, Castro (ob. cit), analizando la teoría de Herzberg, el factor motivación señala que:

El ambiente de trabajo o del contexto del empleo, que incluye supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores e involucran las oportunidades de realización, el reconocimiento y la responsabilidad, factores estos que producen la satisfacción en el puesto de trabajo. (p. 90)

En la administración contemporánea de las relaciones “humanas se utilizan mucho los esfuerzos, tanto positivos como negativos para fortalecer las conductas y por consiguiente incrementar la productividad. De acuerdo a los planteamientos de Deisón (2000) citado por Castro (ob.cit) quienes afirman que: “los diferentes tipos de Clima Organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los gerentes de empresas” (p. 101). Entonces se concluye, que el clima participativo no se caracteriza por un dejar hacer de la gerencia, sino por una integración de los procesos de control y de decisión que están diseminados en todos los niveles jerárquicos de la organización.

También refiere Castro (ob.cit.) que: “el liderazgo es indispensable para la gerencia, tanto de los gobiernos y organizaciones como para la buena marcha de infinidades de instituciones y grupos que conforman la compleja sociedad actual” (p. 74). Aunado a ello, el liderazgo sin embargo, toma lugar dentro del marco de las relaciones interpersonales, se trata de una premisa que influye sobre otros con los cuales se relaciona, generalmente, sobre las bases regulares. Se puede también mencionar la teoría del sistema de reproducción de líderes, la cual plantea, que en un clima particular, los individuos promovidos recientemente a un puesto de autoridad adoptan el estilo de liderazgo de su predecesor, por cuanto perciben que su comportamiento es reconocido y apoyado en la organización.

En cuanto a los estilos de liderazgo ejercidos por los gerentes de una empresa, tienen generalmente una tendencia a estar conformes con el clima en que trabajan. La

teoría de la contingencia, actualmente muy apreciada en los estudios sobre liderazgo, muestra que un administrador o gerente eficaz, es aquel que adapta un estilo de liderazgo al ambiente y a la situación de trabajo. De allí que, el poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una institución son generalmente imagen del clima reinante dentro de ella. En efecto un clima particular no refuerza más que los actos acordes con su denominación; la percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo.

Aunado a ello, en los climas abiertos y participativos, la comunicación es el fenómeno que impide el aislamiento de seres humanos e influye en las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros de una organización, destacando aquellas funciones de la comunicación que son relevantes en ese contexto.

Cabe destacar, que para proyectar a la organización moderna y se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos. Así se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra o intergrupales. Por esta razón, la comunicación es el sistema nervioso de la empresa de estos días; de forma análoga deben establecerse vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la propia organización.

Sin embargo, Miller (1986) citado por Beltrán (2006), indica que un objetivo del área de comunicación: “es concebir y realizar actividades que fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos de comunicación interna y externa; este hecho se logra al adecuar el contenido a la forma a las que se dirigen mensajes” (p.45)

Por otro lado, Miller (1986) citado por Beltrán (ob. cit.) acota “también que debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales a ser utilizados en los grupos. Así mismo, supone un marco de acción regulado según el grado de estructuración de actividades, funciones, políticas y normas con que opera el grupo” (p. 46).

En efecto, el fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional en un clima laboral y humano que puede presumir de sano, es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa; todo lo que favorezca esta

finalidad desde el punto de vista de la comunicación, será considerada como una actividad propia de la comunicación organizacional. Sin embargo, es importante que exista un programa de refuerzo continuo de alta frecuencia y la retroalimentación frecuente del trabajador, lo que hará aumentar su producción y el clima organizacional interno.

Por otro lado, el mismo teorizante Miller (1986) citado por Beltrán (ob. cit.), afirma que: “el término empatía se ha vuelto parte del vocabulario del medio empresarial, debido a la amplia difusión dada últimamente a los conceptos básicos de comunicación” (p. 67). En este sentido, se han presentado problemas en su definición; comúnmente se entendía como ponerse en los zapatos de los demás; aunado a ello, detrás de esta analogía se esconde un significado más preciso. Es decir, la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo, o los sentimientos y la conducta del otro; por consiguiente, para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

El clima es la competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y los miembros; de allí que, el concepto de clima está de acuerdo con la teoría cognoscitiva, cuyo planteamiento es que el hombre sea una criatura capaz de pensar, que organice su universo en tal modo que no haya intangible y que actúe en función del orden que percibe y cree.

Evidentemente, esta noción de clima organizacional está relacionada con la escuela cognoscitiva de cultura; los autores que tratan el clima organizacional, sin saberlo, emplean con frecuencia la terminología.

### **Clima, Cultura Organizacional y Estrategias**

Igualmente, el clima y cultura organizacional, Castro (ob.cit), lo expone como:

Un enfoque abstracto de la administración de la organización, muchas veces vinculado con la adecuada estructuración de un ambiente favorable para trabajar, que garantice al personal poder dar lo mejor de sí. Sin embargo, este tipo de enunciado era planteado como una aspiración benevolente de preocupación por el trabajador, que no necesariamente era genuino, y que, por lo general, no estaba vinculada con la estrategia de la organización (p. 44)

En este sentido, Castro (ob.cit), refiere que era frecuente, y aún lo es hoy en día “ver en las declaraciones de misión y visión de las organizaciones indicar que “el personal es nuestro principal activo” (p.10). Por otro lado, este teorizante Castro (ob.cit) destaca, que: “el personal es lo más importante para nosotros” (p. 13); sin embargo, salvo honrosas excepciones, esta declaración no deja de ser eso, solo una declaración, que en la práctica se encuentra desvinculada con la realidad.

Pero, ¿Qué significa decir que “el personal es lo más importante”? Esto implica muchas aristas de análisis; motivado a que, no solo se trata del trabajador como ser humano que aporta valor a la organización, sino también el entorno que permite que este ser humano pueda aportar efectivamente dicho valor. Respecto al trabajador como ser humano, su adecuada selección y capacitación contribuye a contar con el factor humano que aporta conocimiento, experiencia y habilidad para desempeñar eficientemente un trabajo.

De allí pues, se refiere la importancia de contar con los mejores trabajadores en la organización ha redundado en mecanismos diversos de selección y de capacitación de personal que han sido implementados por los encargados de recursos humanos; y es tal la importancia, que en los últimos tiempos, ya no se considera al personal un recurso humano, sino que pasó a ser considerado capital humano, y recientemente más valorizado aún, a ser considerado talento humano.

Se desprende entonces, el valor intrínseco de la persona no lo es todo, si bien aporta muchísimo, es evidente que el entorno que le ofrece la organización también le permite potenciar su aporte. Esto se pone de manifiesto en la “Fórmula de Lewis” que sostiene que es la interacción de las cualidades personales con las condiciones del entorno la que determina la calidad del comportamiento del trabajador dentro de la organización, lo que da origen a una cultura organizacional en particular para cada organización y se evidencia en lo que los propios trabajadores perciben de su entorno a través de lo que se conoce como clima organizacional.

Siendo así, entonces no solo es importante contar con el personal adecuado para los objetivos de una organización, sino también considerar el entorno laboral que

logrará concretar las mejores potencialidades del talento humano para que la organización alcance sus objetivos.

Para Castro (ob.cit.), referirse a alcanzar los objetivos empresariales: “implica considerar la estrategia de la organización” (p 72). Pero entonces ¿qué tiene que ver el clima y la cultura organizacional con la estrategia de la organización?.... ¡Mucho!, sin embargo, esta vinculación no es aún muy consciente en los últimos tiempos, tal vez porque es difícil tangibilizar o dimensionar o gestionar aspectos abstractos e intangibles, o tal vez porque por muchos años se ha dado mayor relevancia a los activos tangibles de las organizaciones, como son los recursos financieros, maquinarias, procesos, insumos, materias primas, entre otros.

En todo caso, se suele señalar que el clima organizacional y cultura como temas abstractos, y es muy reciente el cada vez mayor reconocimiento de su importante aporte en el éxito de la ejecución de la estrategia de una organización.

Destaca el mismo teorizante, que es relevante el aporte de Kaplan y Norton (2000), citado por Castro (ob. cit), quienes sostienen que la organización: “logrará crear valor en la medida que no solo tenga una buena estrategia, sino que pueda ejecutarla con éxito, para lo cual es indispensable que los activos intangibles tal como la cultura organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia” (p.66)

Por lo general, muchos objetivos estratégicos de las organizaciones implican la implementación de iniciativas y proyectos que requieren nuevas actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, esto implica trabajar directamente en la cultura existente a fin de conocerla a profundidad y de establecer acciones para lograr que las creencias, formas de pensar, expectativas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por todos los miembros de la organización se orienten al objetivo estratégico común.

Es así como, Valle (2003) citado por González (ob.cit), afirma que: “el valor estratégico de contar con una cultura organizacional sólida y fuerte es muy alto, y debido a que es difícil de imitar por cualquier competidor, es propia y única de cada organización, y además evoluciona constantemente en el tiempo” (p. 22). Sobre la base, de la cultura organizacional se establece el clima organizacional que es la

percepción compartida de los individuos respecto de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que conducen a tener una visión común de los objetivos estratégicos de la organización y de la forma de alcanzarlos.

Por lo tanto, el desafío para las organizaciones consiste en poder generar y consolidar una cultura y clima organizacional que permita a las personas que la conforman, estar claramente conscientes e interiorizar adecuadamente la misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización. Para lograrlo es necesario conocer la cultura y clima organizacional a profundidad; para poder establecer mecanismos que permitan gestionarla de tal forma que facilite el adecuado soporte al logro de los objetivos estratégicos de la organización; aunado a ello, tratándose se de conceptos abstractos, la comprensión y medición es posible y necesaria, y de esta manera lograr que este importante activo intangible contribuya efectivamente a la creación de valor.

### **Desempeño**

Para Chiavenato (2005) es “la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individual para el logro de metas superiores” (p.24). Un primer elemento que destaca en esta definición es la naturaleza del concepto. Desempeño es conducta, no el resultado de esa conducta; aunado a ello, alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas.

### **Bases Legales.**

En la actualidad, en Venezuela existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales de las empresas o instituciones con su personal, las cuales es necesario tomar en consideración con la ejecución de esta investigación. A saber:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87, establece que toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizar la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona

puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna. Todo patrono garantiza a sus trabajadores condiciones de seguridad. Higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará Instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Igualmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo N° 89, establece que “el trabajo es un hecho social y gozara de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores”.

Estos artículos dan a conocer no solo derechos y deberes al trabajo, si no también derechos a obtener beneficios apreciativos, ya que el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que la existencia no debe ser menospreciada sino apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Así mismo, el artículo 185 de la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela (2012) establece que el trabajador deberá presentarse en condiciones que: permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión libre; presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias. Este artículo instituye que todo trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, propicia un buen trabajo y un rendimiento productivo.

Aunado a esto, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en su Artículo 1, establece: “Las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas, nacionales, estatales y municipales”.

En el Capítulo II, de la Ley anteriormente citada, el Artículo 23, expresa: “Los funcionarios y funcionarias públicos tendrán derecho a percibir las remuneraciones correspondientes al cargo que desempeñan, de conformidad con lo establecido en esta Ley y sus reglamentos”.

Todos estos artículos apoyan legalmente la investigación relacionada con el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano del Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

### **Sistema de Variables**

Arias (2006) señala que la operacionalización de variables: “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 54)

En ese sentido, Balestrini (2005) expone que el tipo de variable es según el tipo de estudio o función de la investigación las variables pueden ser:

Independiente, que representa la causa eventual; dependiente o de criterio, que representa el efecto posible; interviniente aquella que representa una tercera variable que actúa entre la independiente y la dependiente y que puede ayudar a una mejor comprensión de dicha relación; o perturbadoras de control u aleatorias (p. 42).

Conforme su naturaleza cualitativa: Son variables que solo se pueden clasificar o categorizar mediante el conteo, no se miden numéricamente, pueden ser dicotómicas o politómicas y cuantitativa: Son variables que se expresan numéricamente, pueden ser discretas o continuas.

Indicador: Es una señal que permite identificar las características de las variables. Se da con respecto a un punto de referencia. Para el presente estudio se manejan las siguientes: estrategias, planificación, políticas, acciones, control, creatividad, optimización, compromiso, estructura, efectividad, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

Por otro lado, Palella y Martins (2006) refiere a la unidad de medida: “se refiere a la respuesta que se espera en la medición planteada” (p.56). Para, este estudio la misma es de tipo cualitativa donde el grado a utilizar son las alternativas: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca.

**Tabla 1***Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Independiente	Señala, Escandón (1987) citado por González (ob. cit.)		Motivación Ambiente de Trabajo Participación	1,2 3 4
Clima organizacional	que: “el clima organizacional es importante porque: “constituye el medio interno de una Organización; la atmósfera sociológica característica que existe en cada institución y que cada individuo la percibe de una manera” (p. 204).	Institucional	Recompensa Reconocimiento Relaciones interpersonales Comunicación Valores	5 6 7 8,9 10
Dependiente:	Expone, Chiavenato(ob. cit.) es “la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individual para el logro de metas superiores” (p.24).			
Desempeño del Talento Humano		Talento Intelectual	Actitud Eficacia Eficiencia Cooperación Estrategias Procedimientos	11 12 13 14 15 16

**Fuente:**Elaboración Propia.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Tipo y Diseño de la Investigación

El presente estudio está enmarcado en la investigación cuantitativa con un diseño no experimental, su tipo de campo y proyectada en nivel descriptivo. Respecto a la investigación cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2008) quienes refieren: “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). En este sentido, en esta búsqueda se utilizó el análisis numérico mediante la estadística descriptiva para establecer la relación entre las variables del estudio y proyectar los resultados.

En este mismo orden de ideas, se acota que es una investigación no experimental definida por Hernández y col. (2008) como aquella “...donde no varían en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.205).

De igual forma, Palella y Martins (ob. cit.), exponen que la investigación no experimental en su diseño: “no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas” (p.96). En efecto, lo que se busca en esta indagación es determinar el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano en el Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Igualmente, señalan Palella y Martins (ob. cit.) que una investigación de tipo de campo se enmarca “...directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p. 34). En este estudio, la recolección de los datos se hizo directamente en el

Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes; motivado a ello se enmarca en tipo de campo.

Cabe destacar, que su nivel es descriptivo porque se detalló cada hecho tal cual como se dan en la realidad estudiada, analizándolos einterpretándolos para llegar a conclusiones. En este sentido, Palella y Martins (ob. cit) refieren que el propósito del nivel descriptivo es “... interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobreconclusiones dominantes” (p.102).

### **Población**

Acota, Balestrini (2005) Población es:“un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. (p.123). Por consiguiente, la población objeto de estudio estuvo conformada por diez (10) funcionarios del Departamento de Administración de la Alcaldía de San Carlos, Municipio San Carlos, estado Cojedes.

### **Muestra**

Hernández y col. (ob. cit.), afirman que la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a eseconjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De forma tal, que para este estudio la muestra estuvo representada por el total de la población, debido a que, es una población finita; aunado a ello, la muestra es no probabilística definida por los teorizantes precitados como aquella en que: “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p.241).

Por lo tanto, se utilizó el tipo de muestra denominada censal o total, la cual es definida por Méndez (2002), como “aquella muestra que consiste en estudiar todos los elementos de la población de interés” (p. 182); en efecto, la muestra quedó conformada por diez (10) funcionarios del departamento de administración de la Alcaldía precitada

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para, obtener los datos pertinentes a la investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, definida por Palella y Martins (ob. cit), como “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima las responden por escrito” (p.134). De manera tal, que para vaciar la información obtenida mediante la encuesta, se aplicó un cuestionario construido enmarcado en los criterios de validez y confiabilidad; de allí pues, referido a la búsqueda de la información en pertinencia a las dimensiones e indicadores de la variable a estudiar.

Respecto al cuestionario, Palella y Martins (ob. cit) lo definen como:

Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta (...). El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua (p.143)

Este cuestionario estuvo conformado por dieciséis (16) ítems, dirigido a los funcionarios que se desempeñan en el Departamento de Administración de la Alcaldía de San Carlos, estado Cojedes, el precitado cuestionario se estructuró en cinco (05) alternativas de respuestas, basadas en el modelo de la escala de Likert: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Se consideraron los objetivos, las variables en estudio, sus dimensiones e indicadores para su elaboración y ponderación a cada afirmación (Ver Anexo A).

### **Validez del Instrumento**

La validez del instrumento se determinó a través de la revisión por parte de los expertos del área. Cabe destacar, que Sampieri (2006), la define como: “la validación que garantiza la ocurrencia de un evento en el futuro a partir de un criterio de predicción”. (p.6).

Dentro del espacio analizado, el cuestionario dirigido a los funcionarios objeto de estudio, fue revisado, realizando las debidas correcciones de fondo y forma, a fin de que los ítems guardaran relación con lo que se deseó investigar y así verificar la estructuración de los mismos, mejorando la conformación final del instrumento con lo cual quedó validado. Todo con la finalidad de que el estudio tenga mayor credibilidad y confiabilidad.

En consecuencia, el procedimiento para determinar la validez del instrumento se realizó mediante la técnica del criterio de juicio de expertos, para lo cual se seleccionaron a tres (3) expertas: Susana Quintero Abdón (Magister en Gerencia y Planificación Institucional), Trina Matute (Magister en Recursos Humanos) y Marjorie González (Magister en Gerencia en Tecnología)

De allí pues, se le entregó a cada experta por escrito: el propósito del estudio, definición de la población, operacionalización de las variables, objetivos y el formato de validación; la cual recogía la opinión de cada especialista. En consecuencia, de acuerdo con la información arrojada verificaron por cada uno de los objetivos que los indicadores de la encuesta guardaran relación con las afirmaciones y lo dejaron por escrito. (Ver anexo “B”).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento la define los autores Hernández y col (2008), como: “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p. 346).

Aunado a ello, la confiabilidad o fiabilidad se comprobó mediante la aplicación del Método del Coeficiente de Alfa de Cronbach, que según Cronbach (1961) “es una variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia integrada y se aplica en medición de constructos a través de la escala en las que no hay respuestas ni correctas ni incorrectas” (p. 48).

De igual manera, Sampieri (ob. cit.), la define:

... Este coeficiente estima la confiabilidad desarrollado por J.L. Cronbach... El método de cálculo requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del

instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes. (p. 89 al 90).

El resultado del Coeficiente de Cronbach indica si el instrumento tiene una capacidad de confiabilidad.

### **Prueba Piloto y Encuesta Completa**

En este sentido, se le aplicó el cuestionario a un grupo de cinco (05) funcionarios de la población ubicada en el Departamento de Administración de la Alcaldía de San Carlos, Municipio San Carlos, estado Cojedes. Aunado a ello, como prueba piloto acota Sampieri (ob. cit.) que es "... aquella práctica de investigación en donde se prueba la metodología y la muestra de una población" (p. 68). De allí pues, los resultados de la precitada prueba mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, fue de 0,78 respectivamente. (Ver anexo "C").

A tal efecto, posteriormente se aplicó la encuesta completa y el coeficiente del instrumento aplicado a los funcionarios restantes del Departamento de Administración de la Alcaldía de San Carlos, Municipio San Carlos, estado Cojedes, se obtuvo un resultado del 0.82 sobre los sujetos encuestados; de allí pues, es considerado como aceptable y ubicado dentro de la categoría de altamente confiable. (Ver Anexo "C").

### **Técnicas de Análisis de la Información**

Para la presentación y análisis de los resultados, se realizó la descripción de los datos, utilizando para su representación cuadros contentivos de los diferentes ítems que conforman el instrumento de recolección de información aplicado a la muestra censal; para ello, se empleó la estadística descriptiva que de acuerdo a Balestrini (ob. cit.), "es un conjunto sistemático de procedimientos para observar y describir numéricamente el fenómeno". (p.82).

De igual manera, se obtuvo valores absolutos y porcentuales para cada ítems, como para los indicadores del estudio; en consecuencia se realizó su debida interpretación y posteriormente se presentaron en tablas de porcentajes y graficas de

barra con su vinculación del teorizante que expone según la afirmación correspondiente el deber ser; en efecto, en aras de fortalecer el clima organizacional para el desempeño efectivo del Departamento de Administración de la Alcaldía de San Carlos, Municipio San Carlos, estado Cojedes.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### Presentación y Análisis de los Resultados

En este capítulo se realizó un análisis unidimensional descriptivo a las variables cuantitativas, aplicando criterios y análisis de los datos adecuadamente según los estadígrafos arrojados. De allí pues, que para precitado análisis se utilizaron tablas de frecuencias las cuales muestran el número de veces que ha ocurrido cada valor en cada ítem, así como los porcentajes y estadísticas acumuladas.

#### Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado.

**Tabla 2**

*Indicador: Motivación.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
1	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:***Elaboración Propia (2011)*

Las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento para el presente trabajo de investigación, reflejan en su totalidad que en el Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, estado Cojedes, laboran talentos humanos comprometidos con la institución; por lo cual es posible deducir su real sentido de pertenencia para el logro de un mejor clima organizacional en función del desempeño eficiente y eficaz en el aprovechamiento adecuado del talento humano en lo personal y en lo colectivo que conduzca al buen desenvolvimiento administrativo de la Cámara edilicia en estudio. Tal como señala, Bolívar (ob. cit.), que es relevante motivar porque “es importante tomar en cuenta la motivación y el interés hacia el trabajador; para el logro de un mejor rendimiento.” (p. 12).

**Tabla 3**

*Indicador: Motivación.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
2	7	70	3	30	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:***Elaboración Propia (2011)*

El setenta por ciento (70%) de los encuestados respondieron que poseen buena disposición para el cumplimiento de las actividades cotidianas, actitud que se manifiesta como complementaria de las respuestas al ítem anterior en lo referente a ser una estrategia de identificación personal en el contexto del desempeño laboral, aunque, con respecto al restante treinta por ciento (30%) indica que se hace necesario encontrar soluciones alternativas; en efecto, Chiavenato (ob. cit.), expone que el motivar: “se hace con la finalidad de incentivar el espíritu organizacional en un ambiente propicio para el desarrollo del talento humano” (p. 88).

**Tabla 4**

*Indicador: Ambiente de Trabajo*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
3	5	50	5	50	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Las respuestas obtenidas de un cincuenta por ciento (50%) para la opción siempre y de otro cincuenta por ciento (50%) para la opción casi siempre hace conocer que es posible interpretarse en su conjunto como una identificación con el ambiente de trabajo donde se desarrollan las actividades diarias realizadas por los trabajadores encuestados. En tal sentido, es importante encontrar factores que incidan en el mejoramiento del desempeño efectivo para un adecuado liderazgo y la satisfacción laboral en general. Desde esta perspectiva, Suárez (ob. cit.) destaca que: “ambiente de trabajo en el clima organizacional permite ampliar, desarrollar y perfeccionar el talento humano para el crecimiento profesional” (p. 56).

**Tabla 5**

*Indicador: Participación.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
4	6	60	4	60	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En esta tabla con el indicador Participación respondió el sesenta por ciento (60%) de los encuestados señalaron que siempre existe una participación efectiva en el desempeño del trabajo; el otro cuarenta por ciento (40%), confirma estas respuestas. De allí pues, se deduce que es posible encontrar la competencia laboral en cuanto a

los talentos existentes; por lo cual, se estima revisar una estructura organizacional adecuada al plantel de los trabajadores en cuanto a su integración insertada en el desempeño laboral.

**Tabla 6**

*Indicador: Recompensa.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
5	2	20	-	-	4	40	-	-	4	40	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En este análisis para el indicador recompensa; se destaca, que sólo el veinte por ciento (20%) de los encuestados señala que ha sido recompensado con la promoción de cargos. Entre tanto el 40 por ciento en alguna oportunidad se lo han ofrecido y en cuarenta por ciento (40%) se lo han negado o no ofrecido.

Esta situación en el talento humano del Departamento de Administración en la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, estado Cojedes, tiene que ver con el clima organizacional en lo referente a la Dirección de los Recursos Humanos encargada del manejo de personal orientado hacia la motivación laboral; En efecto, Castañeda (ob. cit.) concluye que: “es necesario tomar en cuenta el clima organizacional orientado hacia la motivación laboral y el desempeño del talento humano” (p. 29)

**Tabla 7**

*Indicador: Reconocimiento.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
6	4	40	-	-	4	40	2	20	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

El reconocimiento a la labor de los funcionarios municipales en San Carlos, estado Cojedes, no es suficiente en su conjunto. Sólo el cuarenta por ciento (40%) manifestó que la institución le otorga reconocimiento por el buen desempeño de su labor; mientras que otro cuarenta por ciento (40%) señala que algunas veces, y un veinte por ciento (20%) prácticamente lo determina como negativo.

En este sentido, se interpretó como una causa para la desmotivación del talento humano del departamento de administración. Sobre lo expresado, Castro (ob. cit.), señala que: “ el factor motivación se deriva del ambiente de trabajo o del contexto del

empleo que incluye supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores para el reconocimiento del trabajo” (p. 55).

**Tabla 8**

*Se Indicador: Relaciones Interpersonales.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
7	2	20	2	20	4	40	2	20	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En estas respuestas se destaca que las relaciones interpersonales entre los Funcionarios y gerentes para fomentar el buen funcionamiento de la Alcaldía en estudio, el cuarenta por ciento (40%) señala que a veces, los mismos se encuentran en el orden del cuarenta por ciento (40%) y casi nunca en el orden del veinte por ciento (20%), lo cual indica que en un sesenta por ciento (60%) está enmarcada la importante condición de trabajo.

En este sentido, se enmarca que las relaciones interpersonales no funcionan a plenitud; trayendo como consecuencia, la falta de comunicación efectiva entre su talento humano, disminuyendo el efecto del clima organizacional y el adecuado desarrollo del talento intelectual en sus labores administrativas; aunado a ello, en diversas teorías la comunicación señala Chiavenato (ob. cit.) que: “es el fenómeno que impide el aislamiento de los seres humanos e influye en las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros de una organización” (p. 122); destacándose, en aquellas funciones de la comunicación que son relevantes en el contexto.

**Tabla 9**

*Indicador: Comunicación.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
8	4	40	-	-	3	30	3	30	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En el ítem que indaga la comunicación es relevante que el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados manifestaron que siempre se transmite la información de forma y manera oportuna; en este sentido, se permitirá una relación de trabajo interactiva de colaboración para el logro de objetivos planificados.

Sin embargo, un sesenta por ciento (60%) del talento humano no ratifica lo anterior produciéndose con seguridad insatisfacción laboral; motivado a que el clima organizacional tiene que ver con la Dirección de los Recursos Humanos en función del talento intelectual, creándose confianza en los procesos informativos para mantener el pleno ejercicio laboral.

**Tabla 10**

*Indicador: Comunicación.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
9	4	40	-	-	3	30	3	30	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En un sesenta por ciento (60%) los encuestados responden que no existe una comunicación efectiva en lo que corresponde a la información sobre la dirección ejecutiva hacia los trabajadores; motivado a que, en este particular, tal como lo señala Castro (ob. cit.), la comunicación es:

El nervio de la institución, convirtiéndose en una modalidad para encontrar actitudes positivas, mediante la empatía con sus conceptos básicos de la comunicación, por su carácter explicativo y productivo para el desarrollo de estrategias que refuerzen el talento humano (p. 78)

Por consiguiente, la comunicación eficaz entre los gerentes y funcionarios en el departamento de administración es necesaria para que se puedan integrar el talento humano, fluya el trabajo diario, exista sinergia entre los trabajadores y funcione la autoridad y mando con respeto y confianza.

**Tabla 11**

*Indicador: Valores.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
10	2	20	6	60	2	20	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Sobre este ítem sobre los valores se hace conocer respuestas del sesenta por ciento (60%) a la identificación de los valores humanos y éticos de la institución. Esto compromete a estudiar los aportes de Concalves (ob. cit.), estos teorizantes afirman que: “la organización logrará crecer valores en la medida que no sólo tenga una buena estrategia sino que pueda ejecutarla con éxito; para ello la cultura

organizacional con sus activos intangibles debe esto coordinada con estrategias viables” (p. 232).

En efecto, el resultado obtenido de 60% es un indicativo que permite deducir problemas de pertenencia entre el talento humano y la institución y de allí la recomendación de tener una estrategia como herramienta para integrar con éxito al talento humano.

**Tabla 12.**

*Indicador: Actitud.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
11	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En este caso particular, los funcionarios unánimemente manifestaron que poseen cualidades físicas, intelectuales y morales para desempeñar sus labores en Departamento de administración de la Alcaldía del Municipio San Carlos, estado Cojedes. En este sentido, esta percepción personal intuye que este personal goza de autoestima, tienen motivación al logro por lo cual es posible incentivarlo para mejorar su rendimiento laboral interpretando en su contexto a las respuestas en los ítems 1 y 2 del presente instrumento. De allí pues, Escandón (1987) citado por González (ob. cit), refiere que: “las personas en general tienden a suponer que la conducta de los demás está controlada internamente, mientras se exagera el grado en que la de otros” (p. 45)

**Tabla 13**

*Indicador: Eficacia.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
12	6	60	4	40	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Esta tabla presenta el resultado del sesenta por ciento (60%) de los encuestados quienes aseguran que están en condiciones personales para cumplir con sus actividades laborales en función de los objetivos propuestos por sus jefes inmediatos; en efecto, esta respuesta relacionada en su integralidad se debe considerar importante para definir los alcances de la programación de la cámara municipal en el área administrativa, utilizando recursos estratégicos para la unificación del personal.

Tal como lo señala, Beltrán (ob. cit.) que la eficacia en: “la institución, determina fines comunes, adecua el clima organizacional de la oficina, hace evaluación periódica del impacto de logros y dificultades del manejo de los grupos de trabajadores” (p.75). Al respecto, se deben considerar estas herramientas para garantizar el desempeño efectivo y el desarrollo del talento humano en la institución.

**Tabla 14**

*Indicador: Eficiencia.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
13	6	60	4	40	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Con respecto al aprovechamiento racional de los recursos disponibles para el desempeño de las labores, el grupo de trabajadores encuestados responde en un sesenta por ciento (60%) que siempre lo realiza de forma y manera eficiente; sin embargo, el restante cuarenta por ciento (40%) no lo manifiesta de esta manera, lo cual, representa discontinuidad en el proceso del comportamiento organizacional en sus diferentes etapas.

De acuerdo a lo interpretado en el ítem precitado la igualdad de las respuestas debe ser considerada por parte de los directivos incluyendo una evaluación constante de las actividades en la eficiencia del talento humano de la oficina de administración para el manejo racional de los recursos estratégicos.

En este sentido, Escandón (1987) citado por González (ob. cit), refiere que: “el directivo tiene que aprender a despertar el interés de los individuos en el trabajo” (p. 43). Cabe destacar que, es importante integrarse y realizar talleres, conversatorios y compartir para socializar e integrar y conocer las fortalezas del talento humano para saber con qué potenciar se cuenta y proyectar su valor agregado a las actividades y logros de la dependencia administrativa.

**Tabla 15**

*Indicador: Eficacia.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
14	6	60	4	40	-	-	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

En el análisis de la respuesta 14, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados considera que existe cooperación en el desarrollo de los procesos administrativos, el otro cuarenta por ciento (40%); de allí pues, se desprende la utilidad de una evaluación posterior con la finalidad de procesar una valoración conjunta de las mismas en tiempos prudenciales con expertos en el área del clima organizacional.

De manera, que su impacto se identifique con el auto empoderamiento en todo el grupo en cuanto a sus necesidades, compromisos, disciplina, interrelaciones personales vinculados con su labor y con los directivos en lo referente al ejercicio de sus competencias; de allí pues, con base en los objetivos del cargo que desempeñan para realizarlo en base a sus propias responsabilidades.

**Tabla 16**

*Indicador: Estrategias.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
15	4	40	4	40	2	20	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Los encuestados en relación al indicador estrategias respondieron que un cuarenta por ciento (40%) utilizan estrategias adecuadas que permiten un desempeño efectivo para sus funciones; en consideración, a estas respuestas es útil e importante tomar en cuenta lo señalado por los teorizantes Kaplan y Norton citado por Castro (ob. cit), sostienen que:

La organización logrará crear valores raíz en la medida que tenga una buena estrategia y pueda ejecutarla con éxito, para ello es indispensable que los activos intangibles, dentro de ellos la cultura organizacional, se encuentren coordinados con la estrategia (p. 74)

Se debe resaltar, que es necesario formar a los supervisores, coordinadores, gerentes y personal de apoyo de la alcaldía objeto de estudio, con el fin de darles estrategias como herramientas de trabajo para que mejoren sus actividades.

**Tabla 17**

*Indicador: Procedimientos.*

Ítems	S	%	CS	%	AV	%	CN	%	N	%	<b>TOTAL</b>	%
16	4	40	4	40	2	20	-	-	-	-	10	100

**Fuente:**Elaboración Propia (2011)

Las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento para este ítem reflejan que un cuarenta por ciento (40%) afirma que los procedimientos utilizados están basados en una metodología que le permiten desempeñarse en función de su talento humano; por otro lado, las respuestas casi siempre y algunas veces se diversifican en cuarenta por ciento (40%) y veinte por ciento (20%) cada una previéndose problemas en la Dirección de Recursos Humanos por falta en la estructura de la organización.

Cabe destacar, que se deben establecer competencias para todos y cada uno del talento humano con el fin de fortalecerlos para los que laboran en el departamento de administración de la Alcaldía del municipio San Carlos, estado Cojedes.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

A continuación se mencionan las conclusiones de la investigación derivadas del análisis de resultados, obtenidos en función del instrumento aplicado, en el que se consideraron los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores presentes en el estudio.

En cuanto a la evaluación referida al comportamiento organizacional para el desarrollo efectivo del talento humano, se refleja que en el Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos, estado Cojedes, laboran recursos humanos comprometidos con la institución; de allí, se deduce que existe sentido de pertenencia para el logro de un mejor clima organizacional en función del desempeño eficiente y eficaz para el aprovechamiento adecuado del talento humano tanto en lo personal como grupal, conducente al buen desenvolvimiento administrativo de esta Cámara edilicia.

Medianamente existe una participación efectiva en el desempeño del trabajo; lo que permite deducir que es posible encontrar la competencia laboral en cuanto a los talentos existentes; por lo cual, se estima revisar una estructura organizacional adecuada al plantel de los trabajadores en cuanto a su integración insertada en el desempeño laboral.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, no se percibe en la mencionada Alcaldía la existencia de recompensa con la promoción de cargos. Esta situación tiene que ver con el clima organizacional en lo referente a la Dirección de los Recursos Humanos encargada del manejo de personal orientado hacia la motivación laboral, por lo que es necesario tomar en cuenta el clima organizacional orientado hacia el desempeño efectivo del talento humano.

El reconocimiento a la labor de los trabajadores municipales en San Carlos, estado Cojedes, no es suficiente en su conjunto. Ello puede interpretarse como causa para la desmotivación del personal; por cuanto el factor motivación se deriva del ambiente de trabajo o del contexto del empleo que incluye supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores para el reconocimiento del trabajo.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y patronos para fomentar el buen funcionamiento de la Alcaldía en estudio no funcionan a plenitud debiendo causar falta de comunicación entre los trabajadores, disminuyendo el efecto del clima organizacional y el adecuado desarrollo del talento humano en estas labores administrativas. En diversas teorías la comunicación es el fenómeno que impide el aislamiento de los seres humanos e influye en las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros de una organización, destacándose aquellas funciones de la comunicación que son relevantes en el contexto. De esta manera se hace necesario el congruente establecimiento de flujos de comunicación intra o inter grupales.

Se detectó debilidad en la práctica de una comunicación efectiva en lo que corresponde a la información sobre la dirección ejecutiva hacia los trabajadores, motivado a que en este particular la comunicación de este tipo es el nervio de la institución, convirtiéndose en una modalidad para encontrar actitudes positivas, mediante la empatía con sus conceptos básicos de la comunicación, por su carácter explicativo y productivo para el desarrollo de estrategias que refuerzen el talento humano.

Se percibe que no todos los trabajadores del Departamento de Administración de la Alcaldía en estudio están identificado con los valores humanos y éticos de la

institución. Esto indica que se requieren estrategias que le permitan a la institución crecer en valores. Sin embargo, dicho personal goza de autoestima, tienen motivación al logro, por lo cual, es posible incentivarlo para mejorar su rendimiento laboral.

El talento humano de la Alcaldía en estudio, está en condiciones personales para cumplir con sus actividades laborales en función de los objetivos propuestos por sus jefes inmediatos, esto permite definir los alcances de la programación de la cámara municipal en el área administrativa, utilizando recursos estratégicos para la unificación del personal, permitiendo eficiencia en la estructura, manejo de la institución, determinar fines comunes, adecuar el clima organizacional de la oficina, evaluación periódica del impacto de logros, dificultades del manejo de los grupos de trabajadores, conducta, valorar el espíritu de cooperación y mejoras de los conocimientos particulares y de grupos, la lealtad, garantizar el desempeño efectivo en el desarrollo del talento humano.

### **Recomendaciones**

En atención a las conclusiones y con el fin de dar un aporte se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Mantener sentido de pertenencia y la identificación del personal con la institución; motivado a que, este aspecto redunda en mecanismos diversos de selección y de capacitación de personal que han sido implementados por los encargados de recursos humanos. Es importante resaltar, que en últimos tiempos, no se considera al personal un recurso humano sino que pasó a ser considerado capital humano, y recientemente más valorizado aún, a ser considerado talento humano. De allí, la relevancia de contar con los funcionarios adecuados para los objetivos de la institución.
2. Considerar el entorno laboral que proyectara las mejores potencialidades del talento humano para que la institución alcance sus objetivos. En tal sentido, es importante encontrar factores que incidan en el mejoramiento del desempeño efectivo para un adecuado liderazgo y la satisfacción laboral en

general; debido a que, el clima organizacional permite ampliar, desarrollar y perfeccionar el talento humano para el crecimiento profesional.

3. Implementar mecanismos de información hacia el personal, tomando en cuenta los objetivos de la institución para lograr la interacción entre sus funcionarios y el departamento de administración dentro de un proceso de reciprocidad que permita el intercambio dentro del equilibrio organizacional.
4. Establecer una evaluación periódica de los cargos y sus funciones, caracterizándolos para ejercer el servicio administrativo.
5. Regularizar un proceso de actualización del talento humano que reúna condiciones viables para ayudar a todos los funcionarios de la alcaldía a adaptarse a los cambios.
6. Establecer programas de formación permanente como proceso educativo destinado a generar cambios en el comportamiento de los funcionarios.
7. Implementar talleres sobre estrategias comunicacionales en el ámbito laboral. Ofrecer periódicamente cursos y talleres para la formación, capacitación y actualización de los trabajadores que laboran en el Departamento de Administración de la Alcaldía en estudio.
8. Establecer intercambio de experiencias laborales con personal de Alcaldías de otros municipios, para su posterior retroalimentación y medir el impacto de fortalecer el clima y socializar entre instituciones regionales.
9. Consolidar una cultura y clima organizacional que permita a todas las personas que laboran en la institución refrescar y aplicar para interiorizar adecuadamente su misión, visión y valores esenciales necesarios para llevar a cabo con éxito la estrategia de la organización.
10. Conocer la cultura y clima organizacional de la institución a profundidad; para poder establecer mecanismos que permitan gestionarla de tal forma que facilite el adecuado soporte al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Aun tratándose de conceptos abstractos, la comprensión y medición es posible y necesaria, y de esta manera lograr que este importante

activo intangible contribuya efectivamente a la creación de valores humanos y éticos.

11. Debido a que en la actualidad, la fuerza laboral ha adquirido un perfil muy competitivo dando origen a una nueva generación de trabajadores cada vez más preparados para igualar o superar a sus líderes, debe plantearse que el talento humano que labora actualmente en la alcaldía en estudio, se apropie de una serie de conocimientos, habilidades, destrezas especiales y específicos para administrar y desarrollar, por una parte, esta nueva clase de personas, y por otra, su propio perfil, que debe enriquecer y perfeccionar como una necesidad en el propósito de mantenerse proactivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Segunda Edición. Caracas. Venezuela. Pp. 54.
- Balestrini, M. 2005. Como se Elabora el Proyecto de investigación. Segunda Edición. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas. Venezuela. Pp.42, 82.
- Beltrán, F. 2006. Administración de Personal y Relaciones Industriales. EditorialTrillas. México. Pp. 45, 46, 67, 75.
- Bolívar, Z. 2007. Creación de una Nueva Dirección de Municipal en el Municipio de Zaraza estado Guárico. Trabajo de Grado de Maestría en Administración de la Universidad Rómulo Gallegos. Calabozo, estado Guárico. Pp. 11, 12.
- Carvajal, F. 2006. Programa de Reclutamiento y Selección de Personal. EmpresaDICOR C.A. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad José Antonio Páez. Extensión Maracay, estado Aragua. Pp.10.
- Castañeda, V. 2006. Programa de Detección de Necesidades de Adiestramiento del Personal de la Dirección de RRHH de la Alcaldía de Valencia Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia estado Carabobo. Pp.18, 29.
- Castro, P. 2007. El Clima, la Cultura Organizacional y la Estrategia [Libro en línea]. Disponible: <http://Universia.edupe/dec.htm>. [Consultado mayo 12, 2011].Pp. 44, 55, 66, 67, 72, 74, 78, 90, 101.
- Concalves, A. 2000. Fundamentos del Clima Organizacional. SociedadLatinoamericana para la Calidad. [Libro en línea]. Disponible: <http://www.calidad.org.articulos/dec97/dec.htm>. [Consultado abril 05, 2011]. Pp.34, 123, 232.
- Contreras, N. 2005. Diseño de un Programa Motivacional para el Personal Administrativo y Obrero de la Facultad de Ciencias de la Educación en laUniversidad de Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Carabobo, Valencia. Pp. 15.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Nº 36860, Diciembre 30, 1999.Pp.22.
- Chiavenato, I. 2005. Administración de los Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. Pp. 24, 88, 122.

- Chiavenato, I.2007. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana Colombia. Pp.36, 62, 89.
- Cronbach, L. 1961. Alfa de Cronbach. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Coeficiente-Alfa-De-Cronbach/6952398.html>. [Consultado: 2011, Enero, 15]. Pp. 48.
- Deninson, D. 1997. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. FondoEditorial LEGIS. Bogotá, Colombia. Pp.12.
- González, A. 2007. Métodos de Compensación Basados en Competencias Ediciones ANINORTE. Colombia. Pp.22, 43, 45, 123, 169, 181, 201, 204.
- Hernández, R., Femández, C. y Baptista, P. 2008. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw- Hill. Colombia. Pp.5, 205, 241, 346.
- Ley del estatuto de la Función Pública. 2002. capítulo IV de los Deberes y Prohibiciones de los funcionarios o funcionarias públicas. Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de Septiembre de 2002. Año 192º de la Federación y Año 143º de la Independencia. Pp.15.
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela. 2012. Publicado en Gaceta Oficial Decreto N° 8.938 de Fecha 30 de abril de 2012.Pp. 2, 10.
- Méndez, C. 2002. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc GrawHill Interamericana. México. Pp.182.
- Palella, S. y Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda Edición. Ediciones FEDEUPEL. Caracas, Venezuela. Pp. 34, 56, 96, 102, 134, 143.
- Quintero, S. 2008. Clima Organizacional y su Influencia en el Personal Administrativo de la UNELLEZ VIPI. Trabajo de Grado Maestría Gerencia y Planificación Institucional. UNELLEZ, Cojedes. Pp.14.
- Salazar, M. 2008. Estrategias de Formación del Talento Humano. Segunda Edición. EditorialNueva Visión. Buenos Aires, Argentina. Pp. 54.
- Saray, L. 2010. Diagnóstico del Clima Organizacional y Estrategias de IntervenciónParticipativas para la Transformación de la Organización en el Sector PúblicoEducativo. Trabajo de Maestría. Universidad de Santiago de Chile. Pp.15.

- Sampieri, H. 2006. Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Tercera Edición. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas .Pp. 6, 89 al 90.
- Suárez, F. 2007. Diseño de un Programa de Mejoramiento Profesional para el Personal Administrativo de PDVSA, Refinería El Palito. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Central de Venezuela, Caracas. Pp.16, 56.
- Stephen, R, 2009. Comportamiento Organizacional. Novena Edición. Editorial Prentice Hall. México. Pp. 68.
- Velásquez, B. 2007. Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño del RRHH de Holding Empresas Venecia. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Bicentenaria de Aragua. Maracay. Pp. 14.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ. 2008. Normas para la Elaboración y Presentación Trabajo de Grado de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales. Disponible:[http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009\\_.pdf](http://postgrado.unellez.edu.ve/archivos/normativapostgrado2009_.pdf) [Consulta: 2011, julio 12].Pp. 3.
- Yunen, V. 2007. Estudios de Sistemas Financieros y Procedimientos Administrativos en República Dominicana. Tercera Edición. México: Internacional Thomson Editores. Pp. 45, 51.

## **ANEXO A**

**Carta de presentación del instrumento  
y Modelo del Cuestionario de  
Recolección de Datos**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y  
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

**Estimado encuestado:**

La presente investigación se realiza con la finalidad de recopilar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo de grado que lleva por título: **“Clima Organizacional como estrategia para el desempeño del talento humano.Caso: Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes”**. La precitada búsqueda se realiza de manera cuantitativa de nivel descriptivo de campo, como requisito indispensable para obtener el título de Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional; motivado a ello, se requiere su mayor sinceridad y objetividad al responder cada afirmación.

Cabe destacar, que la información obtenida será tratada confidencialmente solo con fines educativos, de allí pues que el cuestionario es anónimo, por favor no lo identifique, y responda todas y cada una de las afirmaciones del presente instrumento.

**Instrucciones:**

- Por favor lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder.
- Se presentan dieciséis (16) afirmaciones de selección múltiple que deberán ser respondidas claramente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que está de acuerdo a su opinión.
- No deje ninguna afirmación sin contestar.
- Marque sólo una alternativa por afirmación.

**Muchas gracias por su colaboración...**

## CUESTIONARIO

N	Afirmaciones	S	CS	AV	CN	N
1	Se siente motivado con la labor que realiza y con la institución					
2	Posee buena disposición al cumplir con las actividades diarias					
3	En el ambiente de trabajo percibe un clima de confianza, progreso e interés que le permite un desempeño efectivo de las actividades que realiza					
4	Existe una participación efectiva del personal en el desempeño del trabajo					
5	La institución le concede como recompensa la posibilidad de promoción de cargo					
6	La institución le otorga reconocimiento por el buen desempeño de su labor					
7	Se cumple la relación interpersonal entre los trabajadores y con el patrono para el buen funcionamiento del departamento					
8	Existe entre el personal del departamento de administración y el supervisor inmediato una comunicación fluida que permite transmitir la información oportunamente					
9	La comunicación entre el supervisor inmediato y el personal del departamento es efectiva para las funciones de autoridad y mando					
10	Se identifica con los valores humanos y éticos de la institución					
11	Posee cualidades físicas, intelectuales y morales para ocupar su puesto de trabajo					
12	Desempeña sus actividades eficazmente en función de lograr los Objetivos propuestos					
13	Desempeña sus actividades de manera eficiente aprovechando racionalmente los recursos disponibles					
14	Existe cooperación en el desarrollo de los procesos administrativos por parte del personal del departamento					
15	Utiliza estrategias adecuadas que le permitan un desempeño efectivo en sus funciones					
16	Los procedimientos que realiza están fundamentados en métodos que le permiten un desempeño efectivo					

## **ANEXO B**

**Formato de validación del instrumento**

**Por Juicio de los expertos**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia y  
Planificación Institucional**

Ciudadana:

Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de saludarla muy respetuosamente, y a la vez hacer de su conocimiento que ha sido seleccionada, como Experta, para validar el instrumento que permitirá la recolección de información, correspondiente a la investigación, titulada: **“Clima Organizacional como estrategia para el desempeño del talento humano. Caso: Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes”**.

La cual tiene como objetivo general: Analizar el impacto del clima organizacional como estrategia para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes y Objetivo Específicos:

1. Identificar el grado de motivación para incrementar el rendimiento del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.
2. Describir el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.
3. Evaluar el comportamiento organizacional para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.
4. Proponer estrategias que garanticen un adecuado clima organizacional para el desempeño efectivo del talento humano en el departamento de administración de la Alcaldía del Municipio Autónomo San Carlos estado Cojedes.

Mucho sabré agradecerle su valioso apoyo. Sin más a que referirme, me despido.

Atentamente,

**Mariela Pérez  
Autora**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS**  
**OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ**  
**AREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos**

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Título:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

ÍTEMS	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:		
	Clara	Confusa	Tendenciosa
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

**Observación:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aquí va la hoja de la  
Experta uno

Aquí va la hoja de la  
Experta dos

Aquí va la hoja de la  
Experta tres

**ANEXO C****Confiabilidad de los Datos  
Prueba Piloto y Encuesta Completa**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE APLICACIÓN  
DE LA PRUEBA PILOTO DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO:**

**“Clima Organizacional como estrategia para el desempeño del talento humano.**

**Caso: Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio**

**Autónomo San Carlos estado Cojedes”**

**Autora: Mariela Pérez Martínez**

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

P S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	ST
1	3	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	65
2	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	70
3	5	5	5	1	2	3	2	5	1	5	5	1	4	5	5	2	76
4	5	3	2	3	3	1	5	5	5	2	2	5	1	5	4	3	77
5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	5	2	4	3	3	65
St	25	20	25	23	22	21	23	24	23	24	22	24	19	23	20	15	353
Var	0	3	0	0,3	0,8	1,2	0,8	0,2	0,3	0,2	0,2	1,2	0,3	0,5	0,5	9,8	
Vart				9,8													
VarS				33,30													

**Coef AC = 0,78**

**MATRIZ DE CONFIABILIDAD ALFA DE CROMBACH DE APLICACIÓN  
DE LA ENCUESTA COMPLETA DEL TRABAJO DE GRADO TITULADO:  
“Clima Organizacional como estrategia para el desempeño del talento humano.**

**Caso: Departamento de Administración de la Alcaldía del Municipio**

**Autónomo San Carlos estado Cojedes”**

**Autora: Mariela Pérez Martínez**

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

P S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	ST
1	5	5	5	4	3	3	5	1	5	4	4	4	3	5	1	2	59
2	5	4	1	4	4	4	1	4	5	3	4	4	3	3	3	3	55
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	2	4	3	3	62
4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	4	5	3	3	3	2	63
5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	2	4	3	2	61
6	4	4	5	1	3	2	3	5	3	2	2	3	2	4	4	4	51
7	2	5	5	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	53
8	5	4	5	4	4	1	1	2	1	1	4	1	3	4	1	1	42
9	2	4	2	5	4	2	3	4	4	5	4	4	3	4	1	1	52
10	4	4	2	4	1	1	2	2	2	4	2	1	1	1	1	1	29
St	40	44	37	39	33	28	33	35	34	33	36	35	25	35	22	22	527
Var	1,33	0,3	2,2	1,4	1,3	1,5	2,5	1,8	1,8	1,3	1	2,3	0,5	1,2	1,3	1,1	23
Vart	22,8																
VarS	109,57																

**Coef AC = 0,82**