



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE IDENTIFICACION, MIGRACION Y EXTRANJERIA (SAIME), CALABOZO, ESTADO GUARICO

Autor: Zurita R. Diana K.
C.I 21.279.029



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAS PARA EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO
ADMINISTRATIVO DE IDENTIFICACION, MIGRACION Y
EXTRANJERIA (SAIME), CALABOZO, ESTADO GUARICO**
Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Zurita R. Diana K
C.I 21.279.029
Tutor: Dra. Belkys Araujo

San Diego, diciembre del 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Doctora Belkys Araujo portador de la cédula de identidad N°6.906.234, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Diana Karina Zurita Rondón portador de la cédula de identidad N°21.279.029, titulado **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE IDENTIFICACION, MIGRACION Y EXTRANJERIA (SAIME), CALABOZO, ESTADO GUARICO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los tres días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.

Dra. Belkys Araujo.

C.I: 6.906234



Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ingeniería

FI-I -015-2018-IICR

Valencia, 31 de Octubre de 2018.

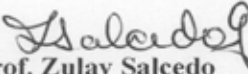
Ciudadana:
Diana Zurita
C.I: 21.279.029
Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 01-2018 de fecha 31-10-2018 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE IDENTIFICACION, MIGRACIÓN Y EXTRANJERIA (SAIME), CALABOZO, ESTADO GUARICO**, presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. Belkys Araujo, C.I: 6.906.234 y la Ing. Alicia Yáñez, C.I.: 4.598.880 como Tutores Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.



Atentamente,


Prof. Zulay Salcedo

Decana de la Facultad de Ingeniería

c. c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

ZS/fr

AGRADECIMIENTOS

Agradecer siempre es grato, para el que agradece y para el que es agradecido, pero no siempre es fácil acordarse de todos los que han ayudado a llegar donde estas, así que empiezo disculpándome por aquellos que no aparecieron en estas líneas y que deberían hacerlo, Empiezo por orden de Aparición.

A Dios todopoderoso por siempre estar a mi lado acompañándome en los momentos más difíciles brindándome la sabiduría y fuerza necesaria para llevar a cabo la realización de este proyecto.

A mi Padre Carlos Zurita, por su apoyo constante durante toda la carrera Gracias infinitas Gracias, Dios te bendiga

A la Familia Fariña Gemignani, Sr Nestor Fariña y Ana M. Gemignani Por su Amor, cariño y Apoyo Incondicional desde el primer semestre sin lugar a duda han sido como unos padres para mi eternamente Agradecida.

A mis estimados profesores de la universidad Jose Antonio Paez por ser guías constantes, durante toda la carrera muy especialmente al profesor Jose Manuel Sanchez, Oswaldo Rodriguez, Lina Ponce, Ivan Villanueva pues me dieron sus mejores conocimientos y experiencias que me han permitido crecer y formarme como alguien integro, responsable y con ética; logrado alcanzar esta meta.

A mi Tutora Belkys Araujo por toda su dedicación, tiempo y entrega para llevar a cabo este hermoso proyecto infinitas gracias.

A mis jurados Profesor Manuel Cuadrado y Ana Avendaño pilar fundamental y guías durante toda la carrera quienes más que evaluadores, fueron y son ejemplos de admiración y excelencia en las materias que imparten; pues son profesionales amables y responsables, que se esfuerzan en dar la mejor educación para sus estudiantes.

Al Sr. Simon Diaz, Por todo su apoyo desinteresado brindado a lo largo de mi carrera infinitas Gracias.

A mi amiga y Compañera de Carrera Deysi Martinez, Por tu apoyo, tus consejos y esa Buena vibra energía que irradias ante cualquier adversidad.

Quiero Agradecer enormemente a todas aquellas personas que aportaron su granito de arena en los tiempos más difíciles, su cariño, sus palabras sinceras y deseos para alcanzar esta meta, entre ellos, Barbara Borges, Roberto Salcedo, Hicham Jaohari, Vito Guarino, Saioa San Felix, Maria Beatriz, Nestor Cañizales, Anaibel Blanco, Victoria Perez, y Leydis Rojas, A ustedes Gracias.

A la universidad Jose Antonio Paez por abrirme sus puertas y formarme como profesional.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de grado A Dios primeramente por darme el don de la inteligencia y sabiduría, por siempre estar a mi lado y darme la Fuerza para perseverar y alcanzar cualquier meta establecida.

A Mi querida y Eterna Madre Alida J. Rondon que Aunque Fisicamente No estes A mi lado, se que llevo tu bendición siempre conmigo. Te Amo Mami.

A mí Novio Adrian Fariña, por ser Un hombre siempre dispuesto Ayudar aun en las mas grandes batallas, Hoy te Dedico este logro, que también es tuyo por tus largas horas de estrasnocho para llevar a fin termino esta gran meta, tu mi compañero de aventuras durante toda mi carrera por tu aptitud comprensiva y paciente, brindandome siempre tu apoyo y amor; porque en tu compañía las cosas malas se convierten en buenas,. Gracias por siempre estar hay en esos momentos difíciles en los que caía, pero siempre estaba tu mano para levantarme y seguir Adelante.

A Mis abuelas Celia Maria Zurita y Maria Rondon, fueron las personas después de mis padres que mas se han preocupado por mi, sus canas son sinónimo de sabiduría, Me enseñaron cosas vitales para mi vida siempre encaminándome por el buen sendero.

A mi Hermano Ronny Zurita, El cual siempre a sido un modelo a seguir eres mi mas lindo Orgullo.

A mi Gran Amiga Incodicional mano derecha Rossana Diaz, Por acompañarme desde el primer semestre en este largo transitar,tu compañía y apoyo a pesar de mis defectos fueron esenciales para enfrentar mis mal llamadas “Crisis existenciales” Gracias por no dejarme Caer y siempre Creer en mi, Muchas Gracias por siempre estar allí nunca cambies mi loquis.

A todos mis demás familiares, Tias, tíos, primos por todo el apoyo que me brindaron, por sus consejos brindados ejemplo de amor, y comprensión, en todo momento, por enorgullecerse de mí ante cada logro.

INDICE

CONTENIDO	Pág
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRAFICOS.....	x
INDICE DE DIAGRAMAS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación	6
1.3.1 Objetivos generales.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Alcance de la Investigación	8
II MARCO TEORICO.....	
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teóricas	13
2.2.1 El Clima Organizacional	13
2.2.1.1 Características del Clima Organizacional	15
2.2.1.2 Tipos de Clima Organizacional	16
2.2.1.3 Factores que comprende el Clima Organizacional	19
2.2.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional	21
2.2.1.5 Variables que influyen en el Clima Organizacional.....	22
2.2.1.6 Escala del Clima Organizacional.....	23
2.2.1.7 Teoría del Clima Laboral de Douglas McGregor.....	25
2.2.2 Psicología Organizacional Positiva	26
2.2.2.1 Pilares De la Psicología Positiva	27
2.2.3 P.E.R.M.A	27
2.2.4 Organizaciones Saludables	29
2.2.4.1 Características de las Organizaciones Saludables	30
2.2.5 Organizaciones Saludables ante Organizaciones Tóxicas.....	31

2.2.6 Organizaciones Toxicas.....	31
2.2.6.1 Características de las Organizaciones Toxicas.....	32
2.2.7 Empleados saludables y el capital psicológico positivo.....	32
2.2.7.1 Autoeficacia.....	33
2.2.7.2 Resiliencia.....	34
2.2.7.3 Optimismo.....	36
2.2.7.4 Esperanza.....	36
2.2.7.5 Afectividad positiva.....	37
2.3 Bases Legales.....	37
2.4 Definición de Términos Básicos.....	39

III MARCO METODOLOGICO.....

3.1 Tipo de Investigación.....	41
3.2 Diseño de Investigación.....	42
3.3 Nivel de Investigación.....	43
3.4 Técnicas de Recolección de Datos.....	43
3.4.1 Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
3.5 Población y Muestra.....	45
3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	46
3.7 Fases Metodológicas.....	47

IV RESULTADOS.....

4.1 FASE I: Determinar el clima organizacional que está presente en el SAIME Calabozo.....	49
4.1.1 Cuestionario del Modelo de Litwin y Stinger.....	52
4.1.2 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario de Likert a la muestra seleccionada.....	52
4.1.3 Resultado del análisis del cuestionario de litwin y stringer.....	57
4.2 FASE II: Identificar los factores inciden en forma negativa en el clima organizacional, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo Estado Guárico.....	69
4.2.1 Diagrama de Ishikawa.....	71
4.3 FASE III: Desarrollar programa de mejoras de clima organizacional usando la psicología positiva para crear ambientes saludables.....	82

4.4 FASE IV: Evaluación económica de las propuestas mediante la relación costo - beneficio.....	104
---	-----

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	
5.1 Conclusiones.....	108
5.2 Recomendaciones	110
REFERENCIAS BLIOGRAFICAS.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	Pp.
Cuadro 1.	Lista de Cotejo.....	50
Cuadro 2.	Operacionalización de las Variables.....	53
Cuadro 3.	Preguntas relacionadas a la Dimension Estructura.....	58
Cuadro 4.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Responsabilidad...59	
Cuadro 5.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Recompensa.....	60
Cuadro 6.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Desafios.....	62
Cuadro 7.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Relaciones.....	63
Cuadro 8.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Cooperación.....	64
Cuadro 9.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Estandares.....	66
Cuadro 10.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Conflicto.....	67
Cuadro 11.	Preguntas relacionadas a la Dimensión Identidad.....	69
Cuadro 12.	Análisis de las Debilidades por cada Dimensión.....	71
Cuadro 13.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Estructura..	73
Cuadro 14.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Responsabilidad.....	74
Cuadro 15.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Recompensa.....	76
Cuadro 16.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Desafios.....	77
Cuadro 17.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Relaciones.....	78
Cuadro 18.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Cooperacion.....	79
Cuadro 19.	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Identidad.....	81

Cuadro 20. Estrategia para mejorar la Dimensión Estructura.....	85
Cuadro 21. Estrategia para mejorar la Dimensión Relaciones.....	89
Cuadro 22. Estrategia para mejorar la Dimensión Cooperación.....	93
Cuadro 23. Estrategia para mejorar la Dimensión Identidad.....	96
Cuadro 24. Estrategia para mejorar la Dimensión Responsabilidad.....	99
Cuadro 25. Presupuesto de costos e inversión de las estrategias propuestas.....	105

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	CONTENIDO	Pp
Grafico 1.	Dimensión Estructura.....	58
Grafico 2.	Dimensión Responsabilidad.....	60
Grafico 3.	Dimensión Recompensa.....	61
Grafico 4.	Dimensión Desafíos.....	62
Grafico 5.	Dimensión Relaciones.....	64
Grafico 6.	Dimensión Cooperación.....	65
Grafico 7.	Dimensión Estandares.....	66
Grafico 8.	Dimensión Conflicto.....	68
Grafico 9.	Dimensión Identidad.....	69
Gráfico 10.	Diagrama de Pareto. Dimension Estructura.....	73
Gráfico 11.	Diagrama de Pareto. Dimension Responsabilidad.....	75
Gráfico 12.	Diagrama de Pareto. Valoracion Recompensa.....	76
Gráfico 13.	Diagrama de Pareto. Dimension Desafíos.....	77
Gráfico 14.	Diagrama de Pareto. Dimension Relaciones.....	78
Gráfico 15.	Diagrama de Pareto. Dimension Cooperacion.....	80
Gráfico 16.	Diagrama de Pareto. Percepcion Identidad.....	81

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA	CONTENIDO	Pp
Diagrama 1.	Diagrama de Ishikawa.....	73
Diagrama 2.	Estrategia n°1.....	84
Diagrama 3.	Estrategia n°2.....	88
Diagrama 4.	Estrategia n°3.....	92
Diagrama 5.	Estrategia n°4.....	95
Diagrama 6.	Estrategia n°5.....	98



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORAS PARA EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE
IDENTIFICACION, MIGRACION Y EXTRANJERIA (SAIME),
CALABOZO, ESTADO GUARICO**

Autores: Zurita Rondón Diana Karina

Tutor: Dra. Belkys Araujo

Fecha: diciembre 2018

RESUMEN

El clima organizacional es vital para el desarrollo de las organizaciones es por ello que el SAIME de Calabozo de Estado Guárico no se escapa de esa realidad. En la actualidad sus trabajadores están desafiando situaciones vinculadas con las relaciones interpersonales, poca comunicación entre compañeros, falta de interés para realizar las actividades diarias, todo esto repercute en la calidad de servicio prestado a los ciudadanos del estado. En tal sentido se desarrolló la investigación con la finalidad de una propuesta de un programa de mejora para el clima organizacional en el servicio administrativo de identificación. Este trabajo partió de una investigación descriptiva con un diseño de campo. La población del estudio fueron de 21, el total de los trabajadores de la institución y como técnica de recolección de datos se utilizó el cuestionario Litwin y Stringer, compuesto por (30) afirmaciones. el plan se sustentó en la Psicología positiva y el modelo Estrella. tabulados en gráficos para una óptima percepción de los mismos, donde se evidenciaron las debilidades presente en la institución como lo son la falta de incentivos y las difíciles relaciones presentes entre compañeros de trabajo. Se pudo concluir que se presenta un clima organizacional deficiente, carente de reconocimientos y de buenas

relaciones interpersonales. Por lo que se elaboraron estrategias para crear dimensiones positivas que beneficien el clima organizacional y por último, se realizó la relación costo-beneficios de dichas estrategias para su ejecución.

Descriptor: Clima Organizacional, Psicología Positiva, Modelo estrella

INTRODUCCIÓN

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

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

De allí pues, que el proceso de investigación aspira facilitar el desarrollo de un mejor clima organizacional tomando en cuenta técnicas viables para su mejoramiento en las diferentes Instituciones, reflexionando un poco en el gran desafío que amerita un buen convivir dentro de la institución. Hoy día, diferentes organizaciones no escapan de esta realidad, de entrar en conflicto y no saber manejar situaciones que pueden acarrear consecuencias negativas en el ámbito laboral.

Considerando el planteamiento anterior, se puede visualizar la importancia del diagnóstico del clima organizacional, debido a que proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados, tomando consideración el mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Es por ello entonces, que la investigación busco considerar el clima organizacional en el servicio administrativo de identificación, migración y extranjería (Saime) calabozo estado Guárico y así, se presentó un programa de mejora el cual promueva un alto nivel de desempeño a los trabajadores que hacen vida en la institución a fin de elevar la productividad de la ya mencionada Entidad de Trabajo.

Esta Investigación se presentó de manera estructurada en cinco Capítulos de la manera siguiente:

El Capítulo I El Problema: Este primer capítulo apporto el planteamiento del problema, objetivos de la investigación el cual está enmarcado en un programa de mejora para el clima organizacional en el servicio administrativo de identificación, migración y extranjería (Saime) calabozo estado Guárico los pasos para lograrlo es decir los objetivos específicos, su justificación e importancia de la investigación, así como también el alcance.

El Capítulo II Marco Teórico: reflejo el marco teórico referencial que da soporte al estudio, en el cual se registro los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales que sustentan la investigación y consecutivamente la definición de términos básicos.

El Capítulo III Marco Metodológico: se describió el marco metodológico utilizado en la investigación, el cual comprendió: Diseño, nivel y tipo de investigación, la población de estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos y las fases que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el Capítulo IV Resultados: En el siguiente capítulo se presentan los resultados de cada fase del programa propuesto, los cuales permitieron llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: abarca todas las posibles recomendaciones y engloba las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, son listadas las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Evidentemente durante la primera década del siglo XXI, el escenario donde interactuaban las organizaciones, se ha caracterizado por constantes cambios a nivel tecnológico social, político y especialmente económico ante esta actual crisis financiera mundial la cual impacto a las organizaciones exigiéndoles flexibilidad, como forma de adaptarse a las demandas del entorno y, especialización para tomar provecho y así maximizar sus capacidades y fortalezas.

Sin duda y ante este contexto las organizaciones se encuentran en la necesidad de adecuarse a los diferentes cambios, resultando necesario repasar los esquemas tradicionales sobre los cuales se diseñaron sus estructuras y procesos, aunado a la aplicación de nuevos esquemas de gestión del talento humano, dirigidos a optimizar el potencial y conocimientos de las personas que integran las organizaciones.

En cuanto a las organizaciones venezolanas no están exentas de esta realidad, de allí el interés de realizar este proyecto donde se planteó un programa de mejora para clima organizacional en el servicio administrativo de identificación, migración y extranjería Saime, el cual es una institución que en la actualidad Presente Muchas debilidades en las cuales se puede señalar que no presta el servicio de pasaporte electrónico en la ciudad de Calabozo, aunque cuenta con la plataforma tecnológica y operadores capacitados para realizar esa tarea.

Así mismo; no cuenta con vigilancia privada para la seguridad de la oficina, debido a ello han ocurrido innumerables robos de equipos que son sumamente costosos.

Es importante subrayar que las dos máquinas captadoras para atender al público son insuficientes, debido a que son muchos los usuarios y usuarias que van a cedularse por primera vez y por consiguiente repercute en la atención del público.

En cuanto a las comodidades de los trabajadores, usuarios y usuarias de las oficinas, lo mismos expresan molestias por el calor insoportable, producido por la falta de aire acondicionado en la oficina principal producto de los constantes robos a la institución.

Dentro de este mismo orden de ideas, la oficina de atención del público es demasiado pequeña, y no pueden ser utilizadas las instalaciones en un cien por cientos (100%) al máximo, ya que, en la parte posterior de la oficina, que es ideal para atender al público, posee un techo de asbesto que está prohibido por las autoridades competentes por no cumplir con las condiciones de salubridad.

Por consiguiente, que se toman los aspectos planteados, ya que muchas veces se ha observado el bajo rendimiento y hasta la ausencia temporal por día, de algunos de los trabajadores, todo esto puede ser por la carencia de un estímulo que los impulsan a realizar sus labores con poca eficiencia y eficacia.

Dentro de este marco planteado surge la necesidad de abordar este problema de forma eficaz, debido que en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional, los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral, muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la

flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Finalmente es importante destacar, que dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones del proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección y por último el control de los objetivos y metas que la organización se ha planteado y de esta manera opere en forma eficiente y eficaz.

1.2 Formulación del problema

Frente a esta situación los investigadores se han planteado la siguiente interrogante:

¿Cómo se puede mejorar el Clima Organizacional para el eficiente desempeño laboral en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería SAIME- Calabozo?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos generales

Proponer un Programa de mejoras de clima organizacional usando la psicología positiva para crear entornos saludables en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo Estado Guárico.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores que inciden en forma negativa en el clima organizacional, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo Estado Guárico, mediante técnicas de ingeniería de métodos.
- Desarrollar programa de mejoras de clima organizacional basado en la psicología positiva y así crear ambientes saludables.

1.4 Justificación de la investigación

Volviendo la mirada hacia el mundo donde actualmente se desenvuelven las empresas, entre cuyas características destacan una creciente competencia, optimización de los procesos, tecnologías de vanguardia, culturas organizacionales cambiantes, e innovaciones permanentes, entre otras, se hace necesario contar con estrategias empresariales sólidamente diseñadas para facilitar su implantación y a su vez permitir la adaptación de las mismas frente a los retos por venir.

La presente investigación toma relevancia ya que actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación al clima organizacional presentes en las instituciones tanto como públicas y privada tal es el caso del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo Estado Guárico.

Por su parte beneficiara a los trabajadores que hacen vida allí permitiendo un espacio saludable donde sus empleados se sientan satisfechos, buscando un ambiente armónico a la hora de realizar cualquier trámite, siendo atendidos de manera eficiente por un trabajador que los atenderá de manera cordial atendiendo así a todas sus necesidades e inquietudes.

En este sentido, es un proyecto aplicable en la universidad José Antonio Páez en los diferentes departamentos que existen en la institución en aras de mejorar el ambiente del desempeño laboral.

Razón por la cual, el estudio del clima organizacional puede significar para la escuela de ingeniería industrial, un punto de partida para consecutivos estudios, brindando así al área de Gerencia una estrategia a implementar en el ámbito del desarrollo organizacional.

Por lo tanto, partiendo de este planteamiento, queda claro que un buen clima organizacional es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que se realizan en los distintos

departamentos o servicios del SAIME Calabozo, Estado Guárico, para así cumplir con la misión y visión de la institución, sin embargo, todo ello requiere, de un buen desempeño del personal que lo integra y en este caso de los departamentos que conforman a la institución.

1.5 Alcance de la Investigación

Dentro de este orden de ideas el presente trabajo de grado permitirá la Formulación de un programa dirigido a Mejorar el clima organizacional para crear un entorno saludable en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) cuya sede está ubicada en Calabozo Estado Guárico.

Por consiguiente, la investigación estará basada en un Enfoque Epistémico Paradigma Cuantitativo Positivista, la estrategia de investigación a Utilizarse para acercarse al problema planteado en este estudio es el diseño no experimental, abordado como proyecto factible para formular una alternativa de solución a la problemática presente en la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de este proyecto se procedió a la búsqueda de investigaciones previas que traten el tema en estudio, se han seleccionado como puntos referenciales y de consulta para la presente investigación, una serie de trabajos que enmarcan temas inherentes al clima organizacional, el desempeño laboral, la motivación y la satisfacción laboral. Estos proyectos se describen brevemente en orden cronológico a continuación:

En primer lugar, Chiquito M. (2013) en su trabajo de investigación titulado **“Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo”**. Para optar por el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación., plantea como objetivo general analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo.

Por tal motivo, concluyó que es importante demostrar, la relación que existe entre los componentes del clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en sus labores administrativas, todo esto bajo la consideración del estudio de los tipos de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación y desempeño laboral.

Así mismo, León N. (2013) realizó una investigación para su trabajo de pregrado en la universidad de Carabobo titulada **“Incidencias del Clima Organizacional en la motivación del trabajador del departamento de Contraloría de la Gobernación del Estado Carabobo”** con el fin de optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. En este trabajo el autor se planteó describir

cómo influye el clima organizacional en cuanto a la satisfacción del trabajador con respecto a la productividad y el cumplimiento de las metas del departamento, de este modo el investigador comprobó como la motivación influye en los niveles de resultado del clima organizacional, así como su vinculación con el sentido de pertenecía y el incremento de la productividad laboral por parte de los trabajadores. Su sentido fue basado en un diseño exploratorio, descriptivo y de correlación, en el cual usaron técnicas de recolección de datos como la observación directa y la entrevista sirviendo de apoyo para el presente estudio por el rendimiento de las incidencias que se relacionan con el incremento de la productividad y el desempeño laboral por parte de los trabajadores del área.

Seguidamente, Toro J. (2015) efectuó una investigación titulada, **“Propuesta de una metodología para el Fortalecimiento de la comunicación Interna y el Clima Organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas”**, tesis de grado para optar al título de Magister en Comunicación Organizacional, presentado en la Universidad Central del Ecuador, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, el cual tuvo como objetivo, el establecimiento de una propuesta metodológica para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante el uso de estrategias participativas, direccionadas a desarrollar un pensamiento creativo y una reflexión grupal.

En relación con el contenido anterior, Toro J, llegó a la conclusión que la comunicación interna resulta ser de suma importancia dentro de las empresas para el fortalecimiento del clima organizacional, dado que los trabajadores se sienten estimulados por medio de la participación grupal y sistemática. Por este motivo, el autor resalta que los trabajadores sean partícipes y tengan conocimiento pleno de los planes de la organización, sus distintas formas de organizarse, así como también la filosofía de la misma, logrando con esto el mejoramiento total del clima laboral, que sin lugar a dudas incide directamente en la dinámica diaria de la corporación.

En este marco de ideas, el anterior trabajo de investigación, guardó estrecha relación con el actual estudio que se realiza, dado que el autor indica que la comunicación interna que es parte de la comunicación organizacional, es de vital importancia para el normal desarrollo de las actividades diarias de modo que se conserve una coherencia simbólica tendiente al cumplimiento de los objetivos establecidos, además señala, que es primordial generar habilidades de interacción con características de liderazgo, visión, creatividad, solidaridad y agilidad en los actores internos de las organizaciones, conectando de esta forma con la investigación actual la cual trabaja directamente con estrategias comunicacionales para el fortalecimiento del clima organizacional.

De la misma manera, Landaeta M. (2017) quien desarrollo un trabajo de grado titulado **“Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. Ubicada en Maracay-Estado Aragua.”** presentado ante el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en administración del trabajo y Relaciones Laborales. La finalidad de esta investigación fue Analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de Producción de dicha empresa. Utilizo la modalidad de investigación de campo, con diseño no experimental, ya que los sujetos fueron observados en su ambiente natural, por tanto, se trabajó con una población de cuarenta y dos (42) personas, lo que indica que ésta fue de carácter censal, es decir, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población en estudio. Como técnicas e instrumentos de recolección se empleó la encuesta por medio de un cuestionario bajo la escala Likert compuesto por veintiséis preguntas cerradas y la guía de entrevista. Como técnicas de análisis se emplearon diagramas circulares y cuadros estadísticos, los cuales arrojaron los resultados de la investigación en forma de frecuencias y porcentajes.

Entre las conclusiones más relevantes se menciona: La mayoría de los trabajadores manifestaron que los miembros que laboran en producción no respetan la

jerarquía establecida, de allí la importancia de que se instituya una cadena de mando para proporcionarles a los trabajadores en todos los niveles un supervisor a quien le pueden hacer preguntas o reportar problemas. Por otra parte, un 100% de los encuestados manifiestan que los resultados obtenidos nunca son los esperados y que solo algunas veces los empleados cumplen cabalmente con su responsabilidad, en relación a esto es importante la creación y aplicación de los lineamientos descriptivos de cargo, funciones y responsabilidades para todo el personal de la organización, sirviendo para tener un control eficaz y oportuno al medir el rendimiento del trabajo de cada departamento y su personal correspondiente.

Como conclusión principal se pudo establecer que existe un alto grado de malestar por parte de los trabajadores debido, por una parte, a problemas salariales entre supervisores (nómina mensual) y trabajadores subalternos (nómina diaria). Como recomendación final señalaron que la empresa cuenta con una convención colectiva administrada por el sindicato, que en la actualidad ampara con aumentos por tabuladores a la totalidad de los trabajadores bajo nomina diaria y solo a una parte de aquellos que laboran como parte de la nómina mensual, este acuerdo estableció un aumento salarial cada seis (6) meses a los supervisores de producción (nómina mensual), condicionado a una evaluación de desempeño y limitado a un incremento entre el ocho (8) y el quince (15) por ciento por los tres (3) años de vigencia de dicha convención.

Por último, Omaña H. (2018) en su trabajo de grado titulado **“Desarrollo de Estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la estación central, Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del cuerpo de Bomberos Valencia, estado Carabobo”**, presentado ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial. Este estudio tuvo como objetivo desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de Valencia. Se enmarcó en un proyecto factible, sustentando en una investigación de campo con carácter descriptivo. La

investigación se desarrolló en cuatro fases: un diagnóstico de la situación actual de la Institución en cuanto a su clima organizacional, el análisis de los factores que inciden de manera negativa en él, diseño de estrategias que permitan mejorar el ambiente interno y la evaluación económica de las estrategias propuestas. La población fue de 48 trabajadores y la muestra, seleccionada tomando en cuenta el personal con las mayores tasas de ausentismo y rotación, fue de 30 trabajadores. Como técnica de recolección de datos se seleccionó la encuesta y como instrumento un cuestionario basado en el modelo de Weisbord.

El análisis de los resultados arrojó como resultado que los trabajadores no se sienten motivados, no están de acuerdo con las personas responsable de la toma de decisiones, carencia de un liderazgo en la Institución, relaciones jefe-subordinado deficientes e insatisfacción en beneficios laborales, lo cual conlleva afirmar que son factores que inciden en el clima organizacional. Por último, se diseñaron estrategias de capacitación y desarrollo dirigidas a todo el personal de la Institución.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son el sustento de la investigación, comprendiendo un conjunto de conceptos y proporciones, que constituyen un punto de vista o enfoque determinado y que de esta manera se observa una visión más amplia sobre la investigación y esto sirve como punto de partida de la misma. En tal sentido, Arias (2006) afirma que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107).

2.2.1 El Clima Organizacional

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es indispensable en toda organización ante la importancia que requieren las diversas actividades que realizan las entidades de trabajo, esto con el fin de propiciar ambientes de trabajo confortables acorde con las labores encargadas que permitan un buen desenvolvimiento por parte de los trabajadores garantizando un estado emocional favorable.

De allí pues, que el concepto de clima organizacional surge a partir de los trabajos realizados por Lewin (1951), citado por Davis y Col en el 2003, quienes les dan especial importancia a los factores ambientales haciendo énfasis especial a las interrelaciones del ambiente organizacional y las percepciones que los individuos tengan de las actividades que en ella se realizan (p. 263).

Al respecto Chiavenato (2002), se refiere al clima organizacional como “La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p. 345).

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta frustración por no satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; entre tanto, según Rodríguez:

El clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas (ambiente físico, estructural, ambiente social, personal y variables propias del comportamiento organizacional) que afecta El comportamiento de los individuos dentro de la organización; su aproximación a estas es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella. (1999: 158)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede observar que un ambiente de trabajo psicológicamente sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se está desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. El contar con un recurso humano calificado y motivado, contribuirá al logro de los objetivos y metas determinadas por la institución.

2.2.1.1 Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima, los cuales generalmente se caracterizan por:

- Tener cierto grado de permanencia, a pesar de ciertas modificaciones que pueden ocurrir en una cultura.
- El clima es descrito por cada miembro de la organización, los cuales lo hacen por medio de la percepción de los hechos observados por cada uno de los trabajadores pertenecientes a la organización.
- El autismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

- Las percepciones que captan los empleados del medio, influyen en sus aptitudes y actitudes lo cual tiene cierta incidencia en el desempeño de su trabajo.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

2.2.1.2 Tipos de Clima Organizacional

Cada área de trabajo tiene establecidas sus propias reglas de trabajo y de conducta que son independientes de las establecidas por la organización, y estas a su vez pueden ser diferentes entre áreas de trabajo. En conjunto, esto lleva a que existan diferentes tipos de clima organizacional, es decir cada área puede tener un clima diferente al de la otra área. Sin embargo, a pesar de esto existe un clima que predomina en toda la organización y que, de la misma manera, la perjudican o la benefician, Miranda (2007).

Los tipos de clima organizacional que podemos encontrar según Rousseau (1988), hace una diferenciación de cuatro tipos:

- 1. Clima psicológico:** Es la percepción individual de cada empleado, cada uno de ellos organiza su experiencia en el ambiente de acuerdo a diversos factores como los estilos de pensamiento individual, la personalidad, procesos cognoscitivos, la estructura, cultura e interacciones sociales, entre otras.
- 2. Clima agregado:** Son las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico de grupos, departamento, planta, sector, etc. Es decir, que se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización, las percepciones de los empleados implican un significado compartido.
- 3. Climas colectivos:** Surgen del consenso ante los individuos respecto a su percepción de los contextos y del comportamiento, es decir, a

diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos formando las percepciones individuales (administración, experiencia laboral, tiempo en el puesto actual y edad) de los factores situacionales (tarea funcional, ubicación, cambios, etc.) combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Se dice que la interacción juega un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.

- 4. Clima organizacional:** Refleja la orientación de los miembros de la organización, tanto interna como externa, parece ser que las percepciones del clima y las estructurales pueden compararse con las orientaciones exteriores o interiores del personal. Este clima puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Para Likert (1967; en Gutiérrez y Olvera, 2010) el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones de las organizaciones que estos perciben, por lo cual, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene.

A partir de lo anterior, la percepción individual del clima se puede organizar en cuatro factores principales:

1. Parámetros ligados al contexto y a la estructura misma del sistema.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.
3. Los factores personales tales como la personalidad y las actitudes.
4. La percepción que tienen los subordinados, los compañeros y los superiores.

A su vez, para ser más específicos, hay tres tipos de variables que determina las características propias de la organización (Likert, 1967; en Gutiérrez y Olvera, 2010).

- **Variables causales:** son variables independientes que determina el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Se distingue porque puede ser modificada o transformadas por los miembros de la organización y son variables independientes, es decir, si se modifican hacen que las otras también cambien.
- **Variables intermedias:** esta variable refleja el estado interno y de salud de la empresa como motivación y eficacia; de hecho, son las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de dos precedentes. Estas son las que reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad. Constituyen la eficacia de las organizaciones.

La combinación de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional. De acuerdo a Likert (1984; en Romero 2010):

El clima de tipo autoritario puede dividirse de la siguiente manera:

- **Autoritarismo explotador:** en este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar bajo una atmosfera de miedo, castigo, amenaza y ocasionalmente de recompensas. Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

- **Autoritarismo paternalista:** es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas son los métodos utilizados para motivar o reprender a los trabajadores.

El clima de tipo participativo que puede ser:

- **Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política, las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. La recompensa, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar o reprender a los trabajadores.

2.2.1.3 Factores que comprende el Clima Organizacional

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima y según Ucros (2011) dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales”.

En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en la empresa una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según el mismo autor de la cita anterior a:

Los tres (03) procesos que el individuo tiene en la organización: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con

los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros (p. 93).

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia.

Ahora bien, entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2011):

Los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (p. 94).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organizacional que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales.

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales los cuales obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y, por consiguiente, al comportamiento de los colaboradores. Entre estos factores destaca Ucros (2011), “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel

jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos”.

En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de realizar un enfoque integral en donde se determinen cuáles son los que ejercen mayor influencia sobre la conducta y desempeño de los colaboradores, en el contexto individual de cada empresa.

2.2.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Acerca de este punto, Brancato y Juri (2011) señalan, que son nueve las dimensiones que nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

A continuación, se describen cada uno de los factores que determinan el clima existente en una determinada organización:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de si autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener el doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Motivación:** es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa. Este

factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporciona al empleado.

5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes como con subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Comunicación:** Es el proceso que suministra la información técnica relacionada con la coordinación y la motivación de todas las partes de la institución. La comunicación es un medio de a) Control. b) Motivación. c) Expresión. d) Emoción. e) Información.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto empleado como superior, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

2.2.1.5 Variables que influyen en el Clima Organizacional

Según, Brancato y Juri (2011), las variables son las siguientes:

- a) **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, entre otros.
- b) **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, entre otros.
- c) **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, entre otros.
- d) **Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, entre otros.

e) **Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, entre otros.

2.2.1.6 Escala del Clima Organizacional

Las escalas del clima organizacional según Castillo, Del Pino y Espinosa (2000) son:

Desvinculación: describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

Obstaculización: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.

Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.2.1.7 Teoría del Clima Laboral de Douglas McGregor

La Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor citado por Terry & Franklin (1986) hacen referencia a que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones. Designo a este conjunto de hipótesis respecto al comportamiento humano como la Teoría X y la Teoría Y.

La Teoría X supone lo siguiente:

- § A las personas básicamente les disgusta el trabajo, son perezosas, y evitarán el trabajo si es posible.
- § Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser coaccionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.
- § A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y un estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
- § La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida de trabajo.

La Teoría Y supone que:

- § Las personas no rehúyen el trabajo porque les agrada hacerlo. El trabajo es tan natural como dormir y comer.
- § Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo.
- § Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y ejercer sustancial autodirección y control.
- § La forman como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de las recompensas que reciben para su realización.

Es de notar la influencia de estas teorías respecto a las personas, en general afectará la actitud, comportamiento y conducta de los individuos.

Numerosos autores han conceptualizado la teoría Z, que sugiere que ambas hipótesis son ciertas en tiempos diferentes y con diferentes personas, dependiendo de algunas variables propias de la organización.

2.2.2 Psicología Organizacional Positiva

Por su parte, la psicología ha dedicado sus esfuerzos casi exclusivamente al tratamiento de los trastornos mentales. En tal sentido a lo largo de la historia la psicología ha centrado su atención en los componentes negativos de los seres humanos y de la sociedad en general.

Tal y como comentó Vera (2006), en este sentido, se podría afirmar que la psicología ha tratado en las últimas décadas de hacer a las personas “infelices” un poco menos “infelices”, dejando de lado el interés en el estudio de los aspectos positivos de la conducta humana. A finales de los años noventa nació en los Estados Unidos la corriente denominada Psicología Positiva, con el objetivo de estudiar las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes del ser humano, en contraposición a la corriente previa basada en el estudio de los aspectos psicológicos negativos individuales.

En este sentido el objetivo de la psicología organizacional positiva es: describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

De hecho, según Salanova, Martínez y Llorens (2005), la menciona como, “el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”.

Sin embargo, Donaldson y Ko (2009), la entienden como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

La psicología organizacional disciplina en la que el diseño, la intervención, forma una parte esencial del propio ciclo investigador. Se trata no solo de comprender sino también de intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional. Por lo que al hablar de psicología organizacional positiva y de organizaciones saludables será necesario también intervenir, anticipar y cambiar dentro de esta perspectiva positiva.

Por tanto, esta perspectiva “positiva” debe de estar encaminada a ofrecer respuestas a las nuevas demandas que las organizaciones modernas necesitan dentro de un contexto socioeconómico en constante cambio, tal y como afirman Maslach, Schaufeli y Leiter (2013).

2.2.2.1 Pilares De la Psicología Positiva

En efecto el Dr. Martin Seligman de la Universidad de Pennsylvania, después de años de investigación, ha desarrollado una Teoría de Bienestar y “FloreCIMIENTO” con 5 elementos medibles conocidos como -P.E.R.M.A.- por sus siglas en inglés- (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning & Achievement) y se maneja así a nivel internacional.

Para el Dr. Seligman aclara que el “PERMA” es una “descripción” de lo que hace la gente con una felicidad y bienestar auténticos, y no una “prescripción”; es decir, no es una fórmula exacta que aplica igual para todas las personas; para algunas tendrán más peso algunos elementos como sus relaciones, para otras su sentido de logro, etc. Sin embargo, no cabe duda que el cultivar estos 5 pilares será de gran ayuda para incrementar nuestros niveles de satisfacción y motivación.

2.2.3 P.E.R.M.A

P- “Positive Emotions” – Emociones Positivas: La gente positiva tiene un desempeño superior en la vida, además de que la disfruta más y se siente mucho mejor consigo y con los demás. Por eso aprender a cultivar y a generar

emociones positivas como la alegría, el interés, el orgullo, la recreación, la serenidad, la esperanza, la gratitud, el asombro, la inspiración y el amor, nos ayudará a lidiar con nuestras emociones negativas y los sucesos difíciles que afrontemos a lo largo del camino.

E- “Engagemnet”- Compromiso e Involucramiento: Cuando aplicamos nuestras fortalezas en alguna tarea, cuando hacemos lo que más nos gusta usando nuestras habilidades, cuando cultivamos nuestra pasión y a veces también cuando nos sentimos retados, entramos en un estado de “flujo” o “involucramiento”. A este estado los atletas lo conocen como la “zona” y se caracteriza porque nos absorbe por completo, somos buenos en lo que estamos haciendo, todo fluye, sabemos exactamente cuál es el siguiente paso, no sentimos el paso del tiempo, y la actividad en sí nos deleita. Cuando estamos en esta “zona o estado de flujo” en lugar de acabar exhaustos, no sentimos recargados y nuestro bienestar y motivación se elevan. Conocerse a uno mismo e identificar nuestras fortalezas y pasiones es el primer paso para trabajar en nuestra realización personal.

R- “Relationships”- Relaciones: Tener y mantener relaciones positivas y constructivas es un requerimiento universal para el Bienestar Humano. Nuestra necesidad de sentirnos conectados es fundamental a un nivel íntimo, familiar, social, organizacional y comunitario. El destinar nuestro tiempo a cultivar las relaciones más importantes de nuestra vida tiene un efecto inmediato en nuestro nivel de felicidad. Destina el tiempo para “cultivar” tus relaciones, recordemos que el pasto que se riega continuamente... siempre es más verde.

M- “Meaning and Purpose” -Propósito y significado: Creer que el sentido de nuestra existencia pertenece, sirve o es de utilidad para algo más grande que nosotros mismos nos ayuda a sentir que trascendemos en cada una las acciones de nuestra vida diaria. Ya sea a nivel político, religioso, familiar

profesional o “verde” para salvar el planeta) el definir el significado y al darle un propósito a nuestros proyectos y ocupaciones nos brinda la oportunidad de actuar con coherencia y establecer las prioridades y los valores en base a las cuales deseamos vivir.

A –“Accomplishment”- Éxito y Sentido de Logro: Los seres humanos tenemos una necesidad de sentirnos competentes y actuar con autonomía. El establecernos metas, el desarrollar nuestro autocontrol y disciplina y el perseguir el éxito en nuestros propios términos nos ayuda a mantenernos en crecimiento continuo y a desarrollar nuestro potencial. La Confianza en uno mismo se incrementa con nuestro sentido de Competencia, por eso mientras más preparados nos sintamos, más seguros y satisfechos nos sentiremos con nuestros proyectos.

Figura 1. Modelo Perma



Fuente: Martin Seligman (2000)

2.2.4 Organizaciones Saludables

Sin duda las primeras definiciones atendían a su aspecto más básico, enfrentado a organización saludable a organización no saludable. De allí pues, que Cox (2016) define el término organización saludable como la extensión

lógica de una organización, asumiendo que es posible distinguir entre un sistema de trabajo saludable de uno no saludable.

Según, Wilson, Dejoy (2012) la define como aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo – vida privada.

Desde esta perspectiva, es tan importante el bienestar de las personas como la consecución de buenos resultados por parte de las organizaciones; Salanova (2012) incluso habla de los efectos positivos para los clientes/usuarios y la sociedad en general.

2.2.4.1 Características de las Organizaciones Saludables

En los estudios recientes de Salanova (2012) en un modelo Heurístico entiende que una organización saludable es aquella que desarrolla prácticas organizacionales saludables de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados saludables y de resultados saludables.

Para Salanova (2012), los tres elementos de interaccionan entre sí, es decir, las prácticas saludables influyen en el desarrollo tanto de los empleados saludables como de los resultados saludables, que a lo largo del tiempo influirán mejorando las formas de organizar y estructurar los procesos de trabajo, generando procesos de mejora constante a lo largo del tiempo.

Respecto a las prácticas saludables para gestionar y estructurar los procesos de trabajo, este modelo señala dos aspectos:

Los recursos estructurales: Pertenecen al ambiente físico o estructural, tanto a nivel de las tareas como a nivel organizacional. Aquí distingue entre:

- 1. Recursos de tarea:** Serían las características de las tareas tales como:
 - Claridad
 - Autonomía
 - Comunicación y Feedback.
- 2. Recursos de Organización:** Así como las Practicas de Gestión de recursos Humanos, Cultura, Valores, Liderazgo y Objetivos Organizacionales.
- 3. Recursos de sociales:** se refiere al contexto social del trabajo. Estos formarían parte del llamado “capital social” de la organización, Luthans y Youssef destacan tres aspectos dentro de los recursos sociales:
 - Redes sociales: lazos y relaciones dentro y fuera de la organización.
 - Normas de conducta -valores y creencias básicas –
 - La confianza.

2.2.5 Organizaciones Saludables ante Organizaciones Tóxicas

Las organizaciones tóxicas cuentan con ambientes poco saludables o nocivos para el trabajador. Una organización psicosocialmente enferma es aquella organización en la que el efecto de factores psicosociales es negativo para el trabajador, pero también tiene consecuencias negativas para la organización.

2.2.6 Organizaciones Tóxicas

Frost (2011) la define como un medio de trabajo tóxico como aquel en el que las prácticas de la organización y las actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles.

En cuanto se pudiera identificar cómo son las organizaciones tóxicas se sabrá cómo evitarlas, si bien evitar lo negativo no es suficiente para al hablar de psicología positiva.

2.2.6.1 Características de las Organizaciones Tóxicas

Según estudio realizado por Frost (2011) podemos encontrar cinco características:

- La Comunicación Pobre u Obstaculizada: Afectara a nivel individual, grupal y Organizacional.
- Relaciones Interpersonales Frías o Conflictivas.
- Conflicto y Ambigüedad del Rol.
- Ausencia de Feedback o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
- Falta de Identificación con la Organización.

2.2.7 Empleados saludables y el capital psicológico positivo

En este punto se presentan los recursos personales de los empleados que se relacionan con los resultados organizacionales saludables.

Se considera a los recursos personales esenciales; por un lado, como los componentes del capital psicológico positivo, en el cual según Luthans (2015) encontramos la autoeficacia, resiliencia, optimismo, esperanza y engagement; y, por otro lado, otra característica que según Salanova (2012), añade al perfil de los empleados saludables: las emociones positivas.

De acuerdo con Luthans (2015), podemos definir el comportamiento organizacional positivo como el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral. En este contexto del comportamiento organizacional positivo es donde surge el concepto de capital psicológico positivo, que se define como un estado de desarrollo psicológico del ser humano que va más allá del capital humano y social, el cual comprende la inversión del tiempo y del esfuerzo necesarios para el desarrollo de habilidades que mejoran el rendimiento y la competitividad.

La evidencia empírica apoya la idea de que el capital psicológico positivo es

un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por:

1. Tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles;
2. Hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro;
3. Confianza en que ocurrirá o se logrará lo que se desea (esperanza);
4. Cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito, según Luthans, Youssef y Avolio (2016).

Es importante destacar que cuando se combinan, los cuatro componentes del capital psicológico constituyen un factor principal de segundo orden que predice mejor el rendimiento y la satisfacción que cada uno de los cuatro factores que lo componen por separado. Así, Luthans (2015), señala que, aunque la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia pueden tener independencia conceptual y validez discriminante, también pueden hacer una única contribución teórica y mensurable al constructo general de capital psicológico positivo. Este constructo hace referencia a la persona que realiza una valoración positiva de las circunstancias y de la probabilidad de éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia.

En este sentido cuando relacionan positivamente estos cuatro componentes del capital psicológico positivo generan buenos resultados psicosociales y organizacionales, Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero (2017), aunque según Salanova (2012), no se debe dejar a un lado el componente relacionado con los resultados organizacionales saludables como es la afectividad positiva.

2.2.7.1 Autoeficacia

Según Bandura (2018), define la autoeficacia como las "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados.

Uno de los elementos clave que influyen en la percepción del ambiente de trabajo y bienestar psicosocial es la autoeficacia. De acuerdo con Salanova

(2012), las creencias que poseemos acerca de nosotros mismos afectan a nuestras conductas, pensamientos y sentimientos en varios sentidos:

En primer lugar, influyen en la elección de conductas. Se tiende a evitar aquellas tareas o situaciones que creemos exceden nuestras capacidades y elegimos aquéllas que somos capaces de dominar.

En segundo lugar, la autoeficacia determina la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr objetivos. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados a abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen perseverancia.

En tercer lugar, afecta a nuestros pensamientos y sentimientos, de manera que los empleados que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Tales dudas auto-referidas crean estrés y distraen la atención, dificultando la utilización de los recursos disponibles. Mientras que los empleados que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que la situación laboral pueda plantearles.

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva Bandura (2018), las personas con altos niveles de autoeficacia tienden a interpretar las demandas y los problemas más como retos que como obstáculos o como eventos subjetivamente. En este sentido, la autoeficacia juega un papel fundamental como predictor del bienestar psicosocial.

Algunos estudios han demostrado la relación positiva entre el desarrollo del compromiso organizacional y la percepción de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia son fundamentales para el compromiso de los empleados. Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou y Bakker, (2018).

2.2.7.2 Resiliencia

Se puede definir, según Salanova (2013) a la resiliencia como un proceso

dinámico que abarca la adaptación positiva en entornos adversos y desfavorables, en este sentido, las condiciones imprescindibles para que dicho proceso se manifieste son la exposición a situaciones amenazantes o adversidades intensas y el logro de una adaptación positiva.

En la actualidad, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar.

Esto es, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes.

En el ámbito laboral, por ejemplo, la resiliencia puede ayudar a los trabajadores para cumplir con las necesidades del cliente, para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían perderse, para actuar con rapidez y eficacia en situaciones de amenaza y de crisis.

2.2.7.3 Optimismo

Es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas, según Carver y Scheier (2002). En general una actitud optimista ante situaciones retadoras se relaciona con la confianza y la persistencia en la conducta. Una actitud pesimista hace que las personas se manifiesten dudosas y vacilantes. Como es de suponer, estas diferencias tienen consecuencias en la forma de afrontar los cambios, la adversidad y la experiencia de estrés en el trabajo.

Con una actitud optimista se tienden a utilizar estrategias centradas en el problema, especialmente cuando la situación es controlable. Pero ante situaciones incontrolables, sencillamente, las aceptan tal como son. Además, se aceptan las nuevas situaciones y los problemas como reales (aunque no se puedan resolver) y se adopta la mejor visión posible, aunque la situación no pueda cambiarse. Con una actitud pesimista se reacciona negando las situaciones.

2.2.7.4 Esperanza

Podemos definir la esperanza como un estado positivo de motivación que se basa, por un lado, en contar con la energía dirigida a alcanzar un objetivo concreto y, por otro, en la capacidad para planificar las vías que lleven al mismo.

Es decir, la esperanza es la capacidad percibida de encontrar diferentes vías hacia las metas deseadas, así como la fuerza para motivarse a uno mismo a través de un pensamiento firme que permite iniciar y sostener el esfuerzo a lo largo de esas vías, según, Azanza, Domínguez, Moriano, y Molero (2017).

En tal sentido los trabajadores con altas dosis de esperanza están también motivados a conseguir objetivos a través del desarrollo de planes para conseguir lo que quieren. Además, si alguno de estos planes falla, tienen la capacidad de desarrollar planes alternativos. Salanova (2012).

2.2.7.5 Afectividad positiva

Las emociones contribuyen a estados afectivos más generales y globales. Así, podríamos advertir estados afectivos más generales y globales y advertir estados positivos y negativos refiriéndonos a un estado general de placer o displacer que reflejaría la valencia general del afecto.

La afectividad positiva, es una disposición a experimentar estados emocionales placenteros, que se manifiesta diferencialmente entre individuos. Las personas con alto grado de afectividad positiva muestran frecuentemente buen humor, suelen estar alegres, entusiasmados, enérgicos, confiados y alerta. Esto es, al estado general de afectividad positiva se llega a través de otros más concretos como alegría, seguridad, confianza, fortaleza, estima, determinación, etc.

Además, tiene un correlato psicosocial importante; por ejemplo, y la pertenencia a asociaciones y organizaciones está positivamente relacionado con la felicidad y la afectividad positiva; esta relación es bidireccional, según Salanova, Martínez y Llorens (2008).

2.3 Bases Legales

Según Villafranca D. (2002) “Las bases legales no son más que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”

En este mismo orden de ideas el presente trabajo el cual esta titulado: “Propuesta de un programa de mejora para el clima organizacional en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería SAIME-Calabozo, Está apoyada y sustentada en las siguientes normativas, leyes y reglamentos legales:

En cuanto al derecho a la salud y al trabajo la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, en los

Artículo 83: ...El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar

colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley...

En cuanto al

Artículo 87, ...el estado garantizara medidas necesarias para promover el rol en la economía productiva, para lo cual "desarrollará políticas que generen ocupación productiva" de forma que cualquier persona pueda lograr una existencia digna y provechosa para la sociedad. Aunado a esto, el estado tomará un rol más activo para garantizar que en todos los centros de trabajo se cumplan las condiciones de seguridad, ambiente y relaciones sociales acordes con la dignidad humana...

Considerando los artículos citados, se puede inferir que la constitución es un ente garante de los ciudadanos están bajo el cumplimiento de deberes, pero dentro de la carta magna también se establecen derechos a favor de la comunidad, para el estado lo primero es la salud de los individuos y derecho a un trabajo digno con estabilidad laboral.

Por su parte la, **Ley Orgánica del Trabajo (1997)**, en el

Artículo 185: El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Por tal motivo, el presente artículo señala que los trabajadores deben tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar de la mejor manera su labor dentro de cualquier empresa, u organización educativa, así obtener, un buen resultado laboral y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

En este mismo orden de ideas, la **Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**, en sus Artículos 1, 53, y 56 señalan lo siguiente:

En el Artículo 1, ...garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado”, permitiendo con ello el ejercicio pleno de las facultades, habilidades y destrezas físicas y mentales a través de la promoción del trabajo seguro y saludable...

Cabe agregar que esto último, está apoyado por el

Artículo 53, ...todos los trabajadores (as) tienen el derecho pleno de demostrar sus facultades físicas y mentales en un ambiente de trabajo adecuado bajo condiciones adecuadas de seguridad, salud y bienestar”.

Por otro lado, y en cuanto a los deberes de los trabajadores y trabajadoras, en el:

Artículo 56, ...adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo” para que los empleados puedan cumplir con sus deberes requeridos dentro de su puesto de trabajo...

Todo lo anterior conlleva a inferir que las leyes señaladas apoyan legalmente la presente investigación, debido a que esta pretende ayudar a el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería SAIME-Calabozo a evaluar la situación de los puestos de trabajo y así analizar el clima organizacional de los trabajadores, con el fin de lograr el mejoramiento de la Institución.

2.4 Definición de Términos Básicos

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado. Según Tamayo y Tamayo (2008), menciona al respecto que:

Algunos conceptos están estrechamente ligados a objetos y a los hechos que representan, por eso cuando se define se busca

asegurar que las personas que lleguen a una investigación determinada conozcan perfectamente el significado con el cual se va a utilizar el término o concepto a través de toda la investigación (p.147).

Clima Organizacional: Todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios.

Desempeño: Desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y objetivos deseados por la organización.

Psicología Positiva: Es definida como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología.

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En consideración al aspecto referente al marco metodológico, se consideró que todo proceso investigativo se fundamenta dentro de este marco, el cual se define como el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y que puedan utilizarse dentro del estudio que se pretende desarrollar. Al respecto, Balestrini (2006) señala que el marco metodológico es la “instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.125).

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), son aquellos que “buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis.” En este mismo orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2008), señala que “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente” (p. 46).

De acuerdo a estas definiciones y a los objetivos planteados, el tipo de investigación que se adapta a este estudio es descriptiva, ya que permitió identificar las características, las formas de conducta y actitudes del universo investigado. Es decir, los elementos, componentes y situación actual que envuelve el clima organizacional el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería SAIME que inciden de forma directa e indirecta en la productividad y competitividad institucional.

3.2 Diseño de Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, en primer lugar, se hizo referencia al control de las variables de investigación, por lo que en el caso del estudio, las variables no serán controladas por el investigador; es decir, fueron estudiadas en su ambiente natural, por lo que se utilizó un diseño no experimental, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”.

En ese sentido, la investigación que se desarrolló cumplió estas características, ya que se estudiaron los fenómenos tal cual como se presentan en la realidad, sin ningún tipo de alteración o control por parte del investigador.

Por otra parte, se pudo señalar que la investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo, que según, Arias (2004) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (p. 94). Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), expone que se entiende por Investigación de Campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.11).

Según lo anterior, el diseño de esta investigación fue de Campo, no experimental, debido a que se recolectaron datos directamente de la realidad,

en un tiempo determinado, mediante una encuesta, sin que el investigador interfiera o modifique los mismos de forma alguna.

3.3 Nivel de Investigación

En consideración a este punto, se estableció que el nivel de investigación se refiere a la profundidad con la que se aborda el tema de investigación y las conclusiones a producirse, es decir, el nivel de complejidad con el cual se abordan las variables de acuerdo con los objetivos del estudio. En el caso de esta investigación los resultados de la misma trataron de explicar las características de las variables de estudio y las relaciones causa efecto entre las mismas, por tanto, se utilizó el nivel explicativo.

Al respecto, Arias (2006), señala que ésta “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto, en este sentido, los estudios explicativos se encargan de la determinación de las causas de un fenómeno a través de las hipótesis” (p.26).

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos proporcionaron al investigador la información necesaria, oportuna y verdadera sobre el problema planteado. A través de la recolección, no sólo se observó la realidad, sino que se fijó los lineamientos con los cuales se pudo dar soluciones al objeto de investigación. En consideración a este punto, Arias (2006), plantea que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información” (p.67), para el presente trabajo se utilizara la observación directa y la encuesta a través de un cuestionario y revisión documental.

OBSERVACION

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, esta técnica es muy útil para el investigador ya que con este instrumento identifica y analizar la ejecución de un proceso en específico, el objetivo de la observación es muy completo ya que permite al investigador establecer que se está haciendo, como se está

ejecutando, quien lo realiza, en qué momento y cuánto tiempo se toma, donde se hace y porque se realiza.

La observación tiende a obtener mayor sentido al nivel técnico del procesamiento de datos, donde las tareas se cuantifican más fácilmente. Entre estas tareas encontramos la recopilación, acumulación y transformación de los datos.

Requisitos que debe cumplir la observación:

1. Tener propósitos claros y bien definidos.
2. Preciar el tiempo necesario de la observación.
3. Obtener la autorización por parte de las personas que van a ser observada para llevar a cabo la observación.
4. Controlar los resultados sistemáticamente o por escrito.

· Observación Directa

Según Tamayo (2007), la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. En la investigación, se aplicó directamente en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería SAIME, siendo de forma no estructurada debido a que no se utilizaron categorías establecidas para el registro de los sucesos que se observan, consistió en anotar los hechos sin ayuda de medios técnicos, no se establecieron detalles a observar por lo que el investigador tuvo plena libertad para considerar lo más importante para la investigación.

ENTREVISTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregaron a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) define “al conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra

representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechos”. (p.326).

3.4.1 Instrumentos de Recolección de Datos

En cuanto a los instrumentos, Arias (2006), establece que “los instrumentos de recolección de datos pueden definirse como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.68)”. Los instrumentos que se utilizaran en esta investigación son los siguientes:

- **Ficha de Observación**

Para la observación directa, se utilizaron como instrumento la ficha de observación, que es un instrumento de la investigación de campo. Se usa cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Se utilizo este tipo de instrumento para conocer la manera como se desarrollan las actividades y los resultados de ellas.

- **Cuestionario**

Para la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual represento un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permitió estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Al respecto, Arias (2006) señala que “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p.74). Dicho cuestionario estuvo basado en el **Modelo de Litwin y Stinger**,

3.5 Población y Muestra

En esta parte de la investigación, el interés se centró en quienes, es decir, en los sujetos u objetos de estudio, la población a ser estudiada. Según, Arias (2006) define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos

con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81)

Partiendo de lo anterior, la población dentro del estudio, estuvo conformada por veinte (20) trabajadores. En cuanto a la muestra, Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141). Para Hurtado (1998), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados” (p.77).

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población, al considerar un número manejable de sujetos. En este sentido, Arias (1997) plantea que “la muestra censal es el método a través de cual se recolecta información de la totalidad de la población o universo en estudio” (p.72).

3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Antes de la aplicación de los instrumentos se hizo necesaria la revisión exhaustiva de las variables que se estudian; la validez y confiabilidad de un instrumento es trascendental para que la investigación sea fidedigna, ambas deben ser probadas, buscando un margen de error mínimo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez de un Instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 277)

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la confiabilidad de un instrumento como “grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p 277).

En este sentido, cabe resaltar que el modelo de cuestionario de Litwin y Stringer aplicado en el presente trabajo de investigación ha sido utilizado en los diferentes antecedentes revisados, por eso su confiabilidad y validez del instrumento ha sido demostrado en numerosas ocasiones.

3.7 Fases Metodológicas

A continuación se presentan las fases metodológicas que se desarrollaron en la investigación, las cuales estuvieron basadas en los objetivos específicos.

FASE I: Determinar el clima organizacional que está presente en el SAIME Calabozo; se aplicó una observación directa en el lugar donde se desarrollan las acciones del personal involucrado en la organización, es decir, en las instalaciones del servicio de administración, migración y extranjería (Saime)

- De acuerdo a la observación directa, se realizó el cuestionario más adecuado, con el fin de obtener un buen análisis y así, proponer un Programa de Mejora Para el mejoramiento del clima organizacional.

FASE II: Identificar los factores que inciden en forma negativa en el clima organizacional, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo Estado Guárico:

- Se consideraron los resultados obtenidos en la fase anterior para hacer el respectivo análisis.
- Se aplicó un Diagrama De Causa-Efecto para la identificación de los Factores negativos que inciden en la organización.

FASE III: Desarrollar programa de mejoras de clima organizacional usando la psicología positiva para crear ambientes saludables; finalizadas las fases anteriores, se planteó las propuestas de mejora para la problemática encontrada, mediante la metodología Estrella con los cinco (5) pilares de la psicología positiva, una vez analizadas y corregidos las causas, se procedió a controlar las mejoras del rendimiento laboral para evitar recaer en un clima organizacional deficiente.

FASE IV: Evaluación económica de las propuestas mediante la relación costo- beneficio; a través de esta fase, se hallaron los costos asociados a la

implementación de las diferentes propuestas, en comparación a los beneficios que tendrá la organización al aplicar estas mejoras.

Se realizó un presupuesto de inversión de la propuesta planteada, a su vez, una evaluación del beneficio que se podría percibir una vez implementada la propuesta. Por último, se determinó la relación costo-beneficio de la propuesta planteada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el siguiente proceso se realizará el análisis de resultados el cual está orientado a la interpretación de los datos, que posteriormente fundamentarán las conclusiones del presente proyecto. Una vez obtenida la información durante el desarrollo de la investigación se clasifica y representa en gráficos porcentuales cada resultado obtenido de los instrumentos utilizados manteniendo el orden de las preguntas contenidas en la encuesta, con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

Es conveniente mencionar que cada gráfico posee una interpretación, que nace no sólo de la información recopilada sin que también se agregan elementos de interés obtenidos durante la aplicación del instrumento, así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada durante la investigación, permite complementar la información, permitiendo dar respuesta a las fases correspondientes.

4.1 FASE I: Determinar el clima organizacional que está presente en el SAIME Calabozo.

En esta primera fase se aplicó la técnica de la observación directa en las instalaciones del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) ubicado en Calabozo, Estado Guárico, siendo este el lugar donde se desarrollan las acciones del personal involucrado, en este caso se recurrió al uso de la técnica Lista de Cotejo, que consiste en un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo conducta o secuencia de acciones y se caracteriza por ser dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas: si, no; lo logra, o no lo logra, presente o ausente; entre otros. (ver cuadro1)

Cuadro 1. Lista de Cotejo

ITEM	CRITERIOS	SI	NO
1	¿Se observo un proceso de incentivos implementado por la institución?		X
2	¿La institución cuenta con dotación de recursos materiales para la ejecución de sus actividades?	X	
3	¿Se observo retroalimentación de las tareas realizadas por parte de los miembros de la institución?	X	
4	¿El ambiente laboral es agradable?		X
5	¿Cree que la infraestructura de la institución es confortable?		X
6	¿Se observo disposición para realizar las actividades laborales?		X
7	¿Observo simplicidad en los servicios prestados por el SAIME-Calabozo?	X	
8	¿Se observo acceso a los recursos de la institución tales como equipos de tecnología, software, materiales para que fluya el trabajo de manera oportuna?		X
9	¿Observo limitantes para la prestación del servicio en el SAIME-Calabozo?	X	
10	¿Se observo un ambiente seguro para cumplir con las labores?	X	
11	¿Observo acciones eficiente de la dirección en el SAIME-Calabozo?	X	
12	¿Observo un buen ambiente funcional para realizar funciones laborales?		X
13	¿Observo una estructura de reconocimiento para los trabajadores de la institución?		X
14	¿Observo en la institución un buen ambiente para realizar el trabajo de manera eficiente?		X

Autor: Zurita, D (2018)

Es importante destacar que los resultados obtenidos de la observación directa a partir de los aspectos observados son generales, es decir, fueron arrojados desde la perspectiva de la persona que realizan el presente estudio, por lo tanto, están determinados en un renglón que abarca la mayor cantidad de trabajadores. Se evidencia la necesidad de valorar los incentivos como elemento de importancia para el desempeño laboral, así como, que debe existir una mejor retroalimentación en el desarrollo de las actividades diarias dentro de la institución y una buena dotación de recursos materiales, lo cual repercute en el bienestar de la comunidad al obtener respuesta satisfactoria al acudir a las oficinas en trámites administrativos personales.

Se pudo observar que es importante reconocer la recompensa que deben recibir los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir en este sentido, por ser la institución una empresa de servicio para poder ofrecer una buena atención a los usuarios que acuden diariamente, por ello, se deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

Igualmente se evidencio en la observación que en cuanto al crecimiento psicosocial existen debilidades en la institución según lo manifestado por los entrevistados, y, por último, se manifiesta que no existe un ambiente favorable para el desempeño de las actividades diarias, por esas respuestas con un margen desfavorable es importante proponer un programa de mejoras para el clima organizacional con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en el Saime Calabozo.

En tal sentido el investigador con relación a la observación se planteó las siguientes interrogantes: ¿Son positivas las relaciones entre todos los trabajadores?, ¿Existen líderes que gestionen bien las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo?, ¿Saben los trabajadores cuáles son los objetivos a conseguir y lo que se espera de ellos?, ¿Existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los trabajadores?, ¿Coexiste suficiente autonomía entre los trabajadores para que realicen bien sus tareas?

Posteriormente, se realizó una encuesta, con preguntas poliatómicas, las cuales son aquellas donde el entrevistado sólo elige una alternativa, independientemente que se le presenten varias opciones.

4.1.1 Cuestionario del Modelo de Litwin y Stinger

Posteriormente una vez realizada la observación directa se procedió a aplicar el cuestionario de Litwin y Stinger a un (01) Director, una (01) Secretaria, seis (06) funcionarios de procesos de cedulación en la unidad móvil Misión Identidad, un (01) funcionario en datos filiatorios, un (01) funcionario en archivo, cinco (05) funcionario de atención al público, dos (02) obreras de aseo y limpieza, un (01) supervisor de cedulación y dos (02) funcionarios captadores de datos, a fin de obtener conclusiones de todos los involucrados en la problemática y así garantizar el éxito en la implementación de los lineamientos, el cual estuvo compuesto por 30 afirmaciones sobre la institución la misma constaba de 5 alternativas como respuesta de la escala tipo Likert (ver anexo 1). Las alternativas se evidenciaban de la siguiente manera:

1. Totalmente de acuerdo
2. Relativamente de acuerdo
3. Indeciso
4. Relativamente en desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

4.1.2 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario de Likert a la muestra seleccionada

A continuación se presentan los resultados obtenidos a 20 trabajadores, en el cuadro 3 se muestra la operacionalización de las variables consideradas en el cuestionario del clima organizacional, el cual contiene los indicadores de cada variable y los números de ítem correspondiente a cada una de ellas, esto permite realizar un análisis cuantitativo de cada respuesta dada por el personal que prestan los servicios en la institución, por otra parte, se implementó el uso de gráficos, lo cual permite una mejor visualización de los resultados obtenidos.

Cuadro 2. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica e Instrumento	Ítems
Proponer un Programa de mejoras de clima organizacional usando la psicología positiva para crear entornos saludables en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo Estado Guárico.	Clima Organizacional. empleado como factor determinante del ambiente laboral, percibidas por el personal y aplicación de la psicología positiva que influye en la conducta y desempeño de los trabajadores.	Estructura	Compromiso con la institución	Cuestionario de Litwin y Stringer	1, 2, 3
			Hacer las cosas cada día mejor		
			Métodos o planes establecidos		
		Responsabilidad	Responsabilidades definidas		5, , 7, 8, 10
			Hacer bien las cosas con Confianza		
			Sistema de seguimiento y control		
			Libre control en la toma de Decisiones		
			Compromiso Responsable		
		Recompensa	Agradecimiento por logros obtenidos		11,12,21
			Valoración por desempeños		
		Desafíos	Compromiso en Realzar el desarrollo humano		
			Apoyo para superar obstáculos		13, 14
			Gusto po superación de Riesgos y Desafíos		
		Relaciones	Relaciones Positivas		15, 16, 17, 18
			Relación Amistosa con los grupos		
			Gustos por el Ambiente Armonioso		
			Interes en el éxito de establecer Amistad		
		Cooperación	Buenas Realciones Interpersonales		4, 20, 23, 30
			Colaboración con las diversas áreas		
			Interacción con la jerarquía		
			Disposición a trabajar en equipo		
			Mejoramiento de intereses propios y Grupales		
		Estándares	Control de cumplimiento de metas.		22, 24
			Ética profesional en el cumplimiento de las metas		
Conflicto	Participación en soluciones,	9, 19, 21, 25, 26, 27			
	Rapidez en solución d Conflictos				
	Interés en el éxito del empleado				
	Comunicación Asertiva				
	Se promueve la comunicación interna				
	Valoracion de las distintas opiniones				
Identidad	Sentido de pertenencia: misión, visión y valores	6,28, 29			
	Compromiso individual				

Autor: Zurita, D (2018)

- **Dimensión Estructura**

Esta dimensión tiene como objeto representar la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Ante lo anteriormente descrito se pone a evaluación esta dimensión ya que nos brindará como está estructurada la organización a fin de poder cumplir con todos los lineamientos necesarios para una gestión óptima en sus funciones a brindar.

- **Dimensión Responsabilidad**

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Antes bien la responsabilidad es un valor esencial que debe prevalecer en todos los niveles y más en el ámbito laboral, es por ello que es de vital importancia evaluar y conocer el nivel de responsabilidad que poseen los miembros de la institución para el eficiente desempeño de sus labores.

- **Dimensión Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se

incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

si bien es cierto toda persona logra mejores resultados al ver que su labor siempre es motivo de premio y orgullo para la institución, sabiendo esto la dimensión recompensa juega un papel vital para un eficiente clima laboral, donde podremos ver como la institución premia a sus empleados para mantenerlos motivados.

- **Dimensión Desafíos**

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

La competencia sana en toda institución por parte de sus miembros, es un desafío grande que pueden poseer, por que con ellos se logra un equipo fuerte en donde todos siempre estarán dispuestos a enfrentar y vencer cada obstáculo que se presente por lo que fue necesaria su incorporación en la investigación a fin de conocer en que condiciones se encuentra el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) ubicado en Calabozo, Estado Guárico, en cuanto a la hora de enfrentar sus desafíos.

- **Dimensión Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Las relaciones interpersonales siempre juegan un rol fundamental a la hora de someter a estudio un clima organizacional , y esta no fue la excepción debido que al conocer como se tratan los miembros de la institucion del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) ubicado en Calabozo, Estado Guárico podemos ya darnos una idea de que tan deficiente o eficiente tenemos el clima organizacional.

- **Dimensión Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Se sometio a estudio esta dimension debido a que ninguna institucion logra sus objetivos sin tener una cooperacion dentro de todos sus miembros.

- **Dimensión Estándares**

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Se hizo necesaria el conocimiento de como estan planteados los estandares de la institucion a fin de saber que tan comprometidos estan de sus miembros a sabiendas de lograr la mejor productividad para el bien de la organización.

- **Dimensión Conflicto**

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Ahora bien los conflictos siempre estan presente en todos lados y mas en un ambiente laboral, debido a multiples factores, por lo que se hace necesario

para la investigación conocer como el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) ubicado en Calabozo, Estado Guárico mejora los conflictos que se pudieran producir dentro de la organización y como sus empleados son capaces de enfrentarlo.

- **Dimensión Identidad**

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por ultimo y no menos importante se trajo a estudio la dimension identidad ya que con ella podemos saber si existe ausencia del conocimiento por parte de los trabajadores de la misión y visión de la institucion el cual forma un pilar fundamental a la hora contar con favorable clima laboral positivo.

4.1.3 Resultado del análisis del cuestionario de litwin y stringer

El modelo de Litwin y Stinger explica importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de satisfacción laboral, el mismo comprende al clima organizacional como un constructor que permite el análisis de los factores determinantes y motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social, simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales, entre otras cosas.

Además, también sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; otro aspecto es que el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que este está teniendo sobre ellos y los otros.

Tomando el modelo antes mencionado como marco de referencia para evaluar la operación de la institución, se analizará cada una de las dimensiones que han tenido mayor porcentaje de desacuerdo en los resultados del cuestionario, para así a

partir de ellas desarrollar las estrategias que más se adapten para mejorar el clima organizacional

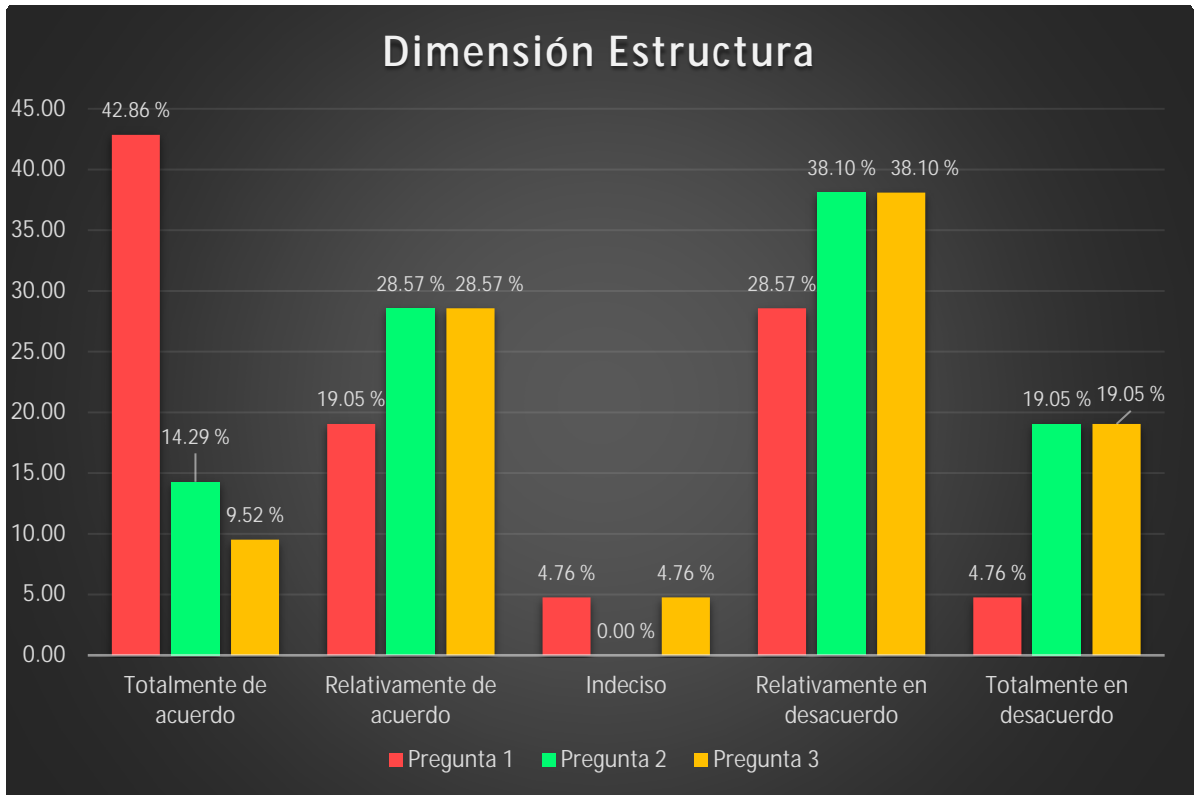
Dimensión Estructura

Cuadro 3. Preguntas relacionadas a la Dimensión Estructura

Ítem	Descripción
1	En esta institución los trabajos están bien definidos y organizados
2	En esta institución se preocupan de que yo tenga claro su funcionamiento y en quienes recae la autoridad de las tareas y responsabilidades
3	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 1. Dimensión Estructura



Autor: Zurita, D (2018)

En el grafico n°1 se puede observar el comportamiento resultante de la dimensión estructura, en donde el 42.86% de los encuestados dice estar en totalmente de acuerdo con que la institución los trabajos están bien definidos, pero a su vez se evidencio una contradicción al obtener un resultado de que un 38.10% que dice estar en relativamente en desacuerdo que en la institución no se preocupan en que se tenga claro su funcionamiento asi como también en saber en quienes caen la responsabilidad de las tareas, sumado aun resultado similar de un 38.10% que dice que en la institución no se toman en cuenta las ideas nuevas. obteniendo de esta forma una tendencia a que en la institucion esta organizada mas no se preocupan porque se cumplan los lineamientos establecidos.

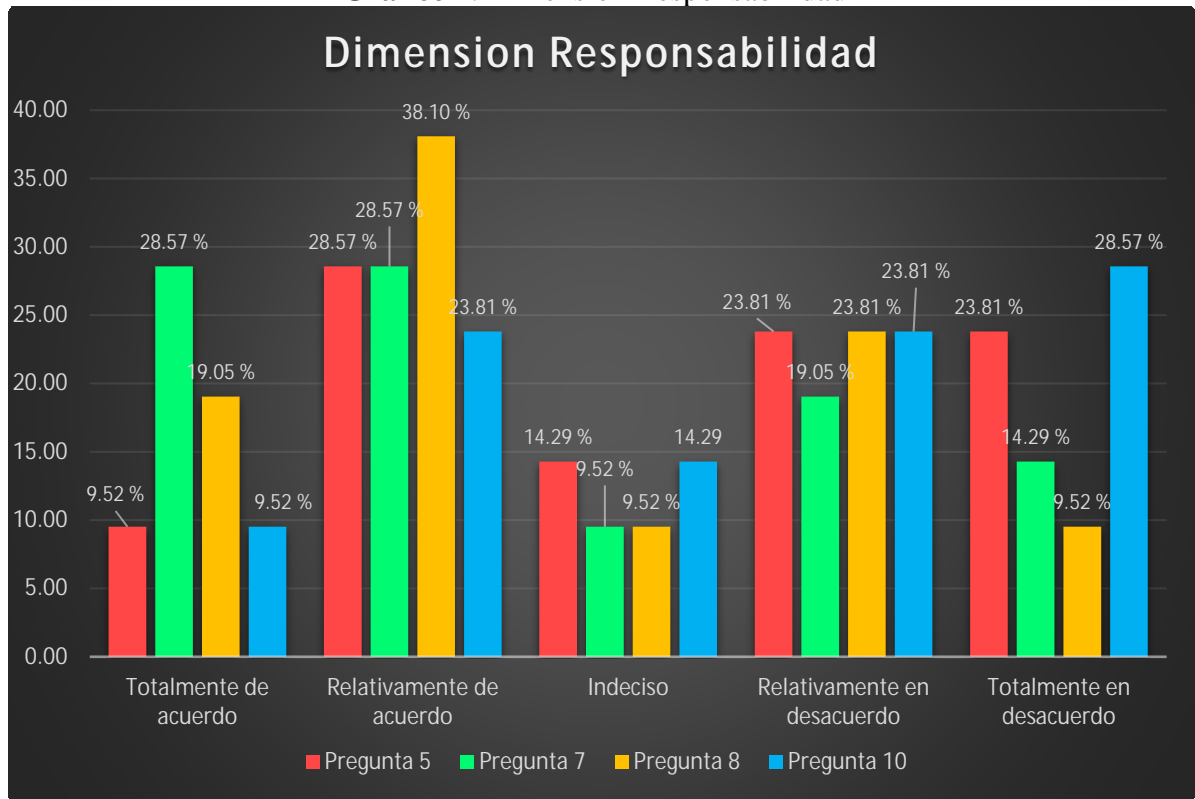
Dimensión Responsabilidad

Cuadro 4. Preguntas relacionadas a la Dimensión Responsabilidad

Ítem	Descripción
5	En esta institución hay confianza en la responsabilidad individual del trabajo
7	En esta institución los jefes dan las indicaciones generales que se deben hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
8	Cuando se presentan problemas en el trabajo se deben resolver por si solos y no recurrir necesariamente a los jefes
10	La gente asume sus responsabilidades en el trabajo

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 2. Dimensión Responsabilidad



Autor: Zurita, D (2018)

A continuación, en el gráfico n°2 se puede observar con relación a la confianza en la responsabilidad del trabajo las opiniones se encuentran divididas, un 28,57% de los entrevistados dicen estar “relativamente de acuerdo” pero su vez hay un 23,81% que dice estar relativamente y totalmente en desacuerdo, en cuanto a que los jefes dan las indicaciones generales que se deben hacer de las tareas en la institución un 28,57% dice estar totalmente y relativamente de acuerdo con esto y a su vez dicen un 38,18% estar en relativamente de acuerdo con que cuando, se presentan problemas en el trabajo se deben resolver por si solos, sumado a otro grupo que dice estar en totalmente en desacuerdo en la gente asume sus responsabilidades en el trabajo, dando como resultado una clara oposición de opiniones en cuanto a las responsabilidades emitidas por la institución.

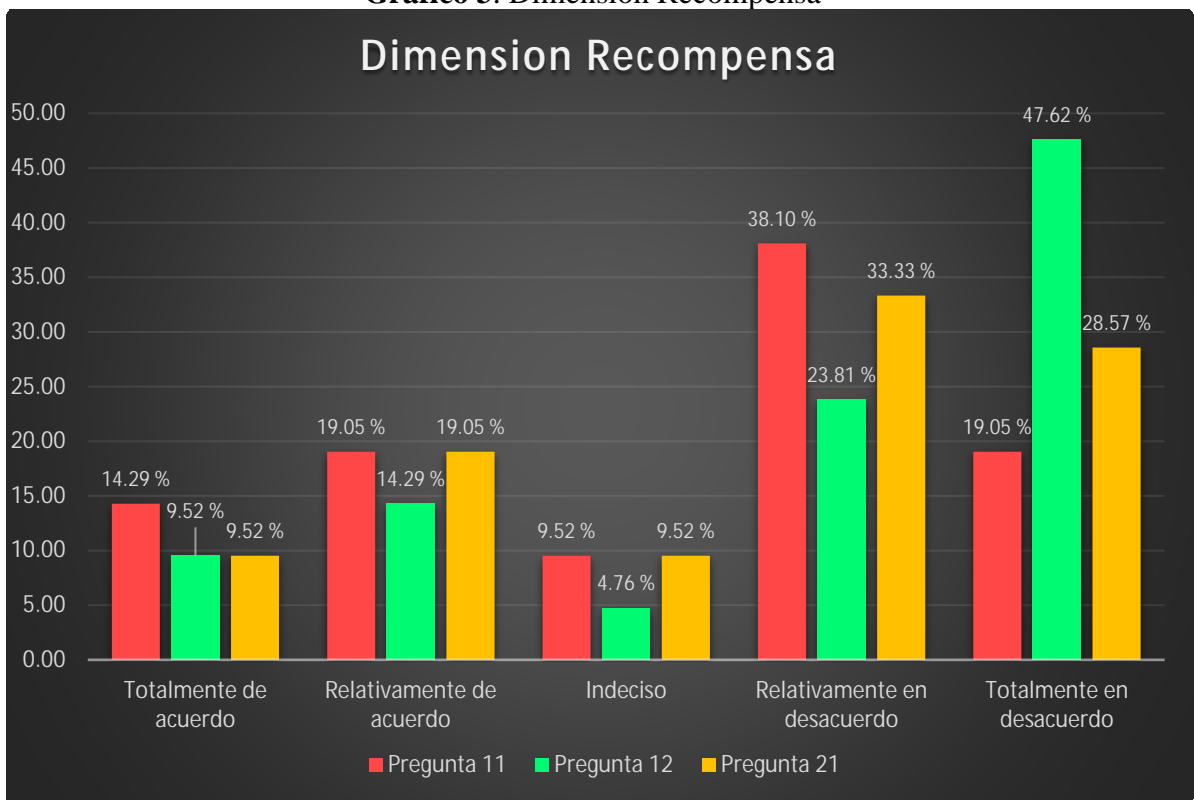
Dimensión Recompensa

Cuadro 5. Preguntas relacionadas a la Dimensión Recompensa

Ítem	Descripción
11	En esta institución mientras mejor sea el trabajo elaborado, mejor es el reconocimiento que se recibe.
12	En esta institución hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho
21	En esta institución se valoran mas las características personales del trabajador que su rendimiento en el tabajo

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 3. Dimensión Recompensa



Autor: Zurita, D (2018)

Leyendo el gráfico nº3 relacionado a la dimensión recompensa, podemos percibir que un 38.10% de los encuestados esta relativamente en desacuerdo en que mientras mejor sea el trabajo elaborado, mejor es el reconocimiento que se recibe, apoyando por un 47.62% que dice estar en totalmente en deasuerdo con que no exite la recompensa y el reconocimiento

para el trabajador, esto a su vez sumado a un 33.33% que dice estar en relativamente en desacuerdo que se valoran mas las características personales del trabajador que su rendimiento laboral esta es una de las categorías que aparece con mayor fuerza, marcando una de las debilidades percibidas por los encuestados respecto a la institución en la que trabajan.

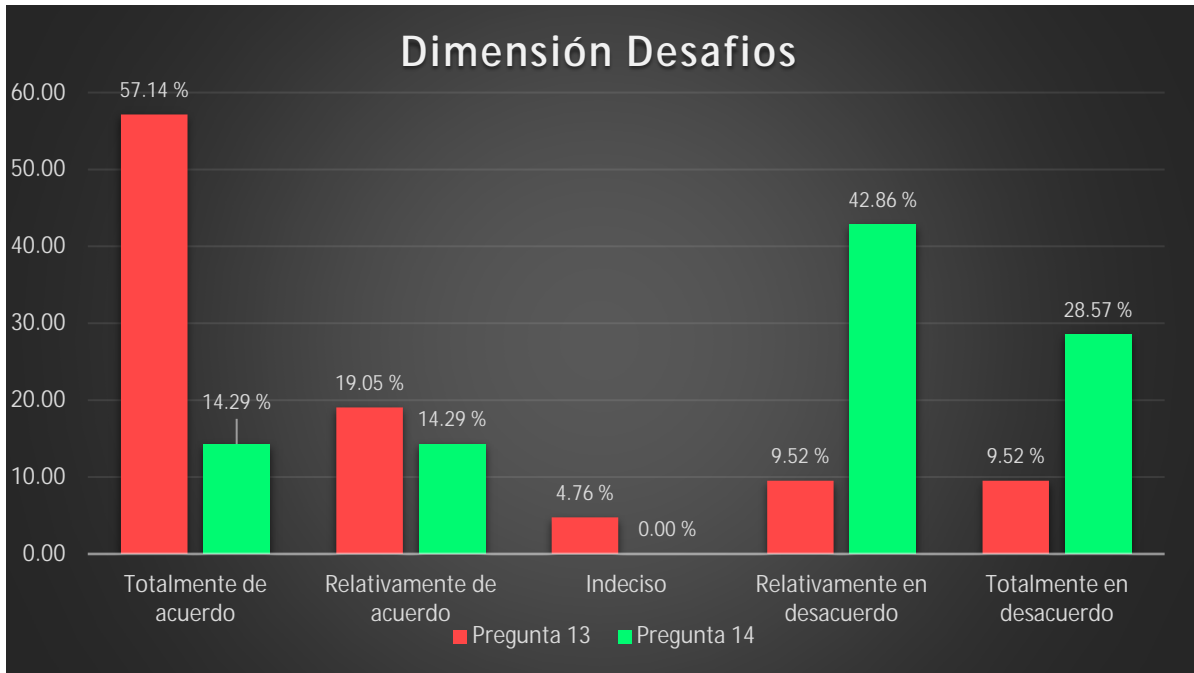
Dimensión Desafíos

Cuadro 6. Preguntas relacionadas a la Dimensión Desafíos

Ítem	Descripción
13	Se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos?
14	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 4. Dimensión Desafíos



Autor: Zurita, D (2018)

La dimensión desafío es relevante cuando se trata de introducir innovaciones en la organización, ya que ella mide la actitud de las personas para alcanzar las metas y cumplir unos determinados fines; se trata de ver cómo responden los trabajadores ante las dificultades que ofrece la tarea diaria e incluso los riesgos que están dispuestos a asumir para cumplirla a satisfacción.

El 57.14% de opiniones dan como resultado “totalmente de acuerdo” en que se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos, pero a su vez hay un 42,86% que dice estar en relativamente en desacuerdo con que la institución se desarrollo porque esta se arriego cuando fue necesesario.

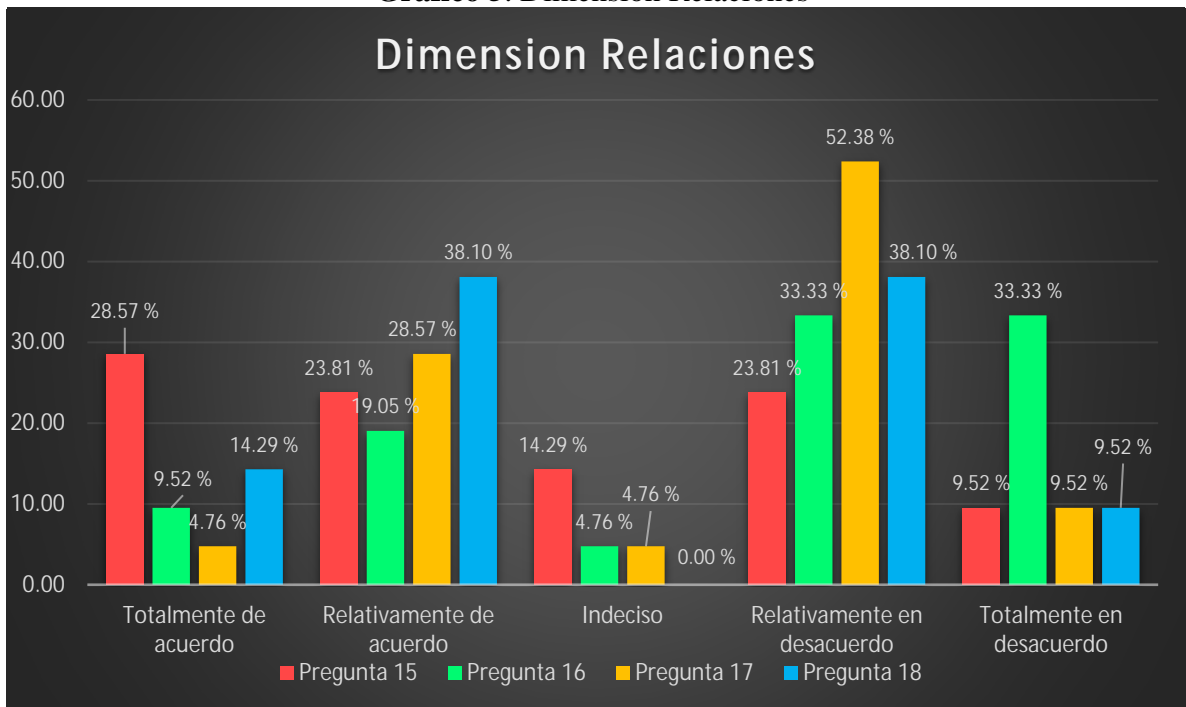
Dimensión Relaciones

Cuadro 7. Preguntas relacionadas a la Dimensión Relaciones

Ítem	Descripción
15	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.
16	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado?
17	Es facil llegar a tener amigos?
18	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 5. Dimensión Relaciones



Autor: Zurita, D (2018)

En cuanto a las relaciones humanas dentro de la institución, las personas las perciben con un interesante porcentaje de insatisfacción, en un 52.38,% está “relativamente desacuerdo”

con que no es fácil llegar a tener amigos junto a un 33,33% que se encuentra “totalmente desacuerdo” diciendo que en esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado pudiéndose notar que las relaciones entre compañero no es la más acorde, con lo cual se crea un ambiente hostil a la hora del desempeño laboral.

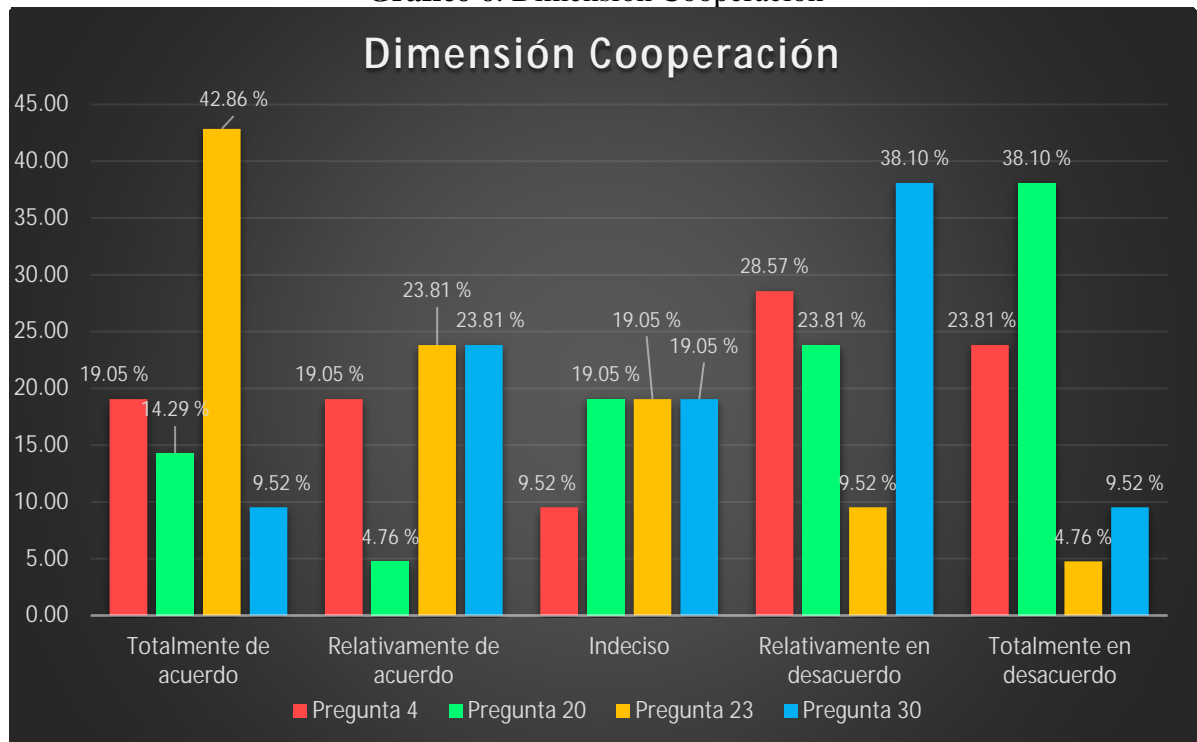
Dimensión Cooperación

Cuadro 8. Preguntas relacionadas a la Dimensión Cooperación

Ítem	Descripción
4	Quienes dirigen esta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales?
20	Existe confianza entre superior y subordinado
23	La administración continuamente insiste en el mejoramiento del trabajo individual y en grupo
30	En esta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 6. Dimensión Cooperación



Autor: Zurita, D (2018)

Respecto a la dimensión cooperación es cuando aparecen obstáculos importantes en la percepción de los encuestados. Sin duda esta dimensión dibuja un perfil débil para la integración de los miembros de la organización, una carencia grave en el funcionamiento de una institución que se aprecia de favorecer el clima de libertad y colaboración entre sus trabajadores y entre éstos y la jerarquía.

Sin duda un aspecto a cuidar, y dentro de lo posible a tratar, a efectos de no continuar con el proceso de deterioro de la inclusión social en la institución.

La percepción de un clima amigable es esencial a la hora de esperar contraprestaciones productivas de parte de los trabajadores, por ello esta dimensión es altamente influyente en el buen o mal funcionamiento de la organización.

En el grafico nro 6 se observa la imagen de una organización dividida, con un 38,10% “relativamente desacuerdo” en la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses sumados a 38.10% “totalmente desacuerdo”, que dice decir que no hay confianza entre superior y subordinado mientras que por otro lado existe un 42,86% “totalmente de acuerdo” en que se preocupan por el mejoramiento continuo de los empleados con lo que estos datos arrojan deberían preocupar a sus dirigentes, siendo uno de los puntos débiles de la situación global en cuanto al clima institucional.

Caminar hacia un clima generalizado de colaboración debe ser uno de los objetivos para alcanzar la calidad en la prestación de servicios, nada se puede hacer a partir de un clima hostil y de competencia pernicioso para la integración social en la institución.

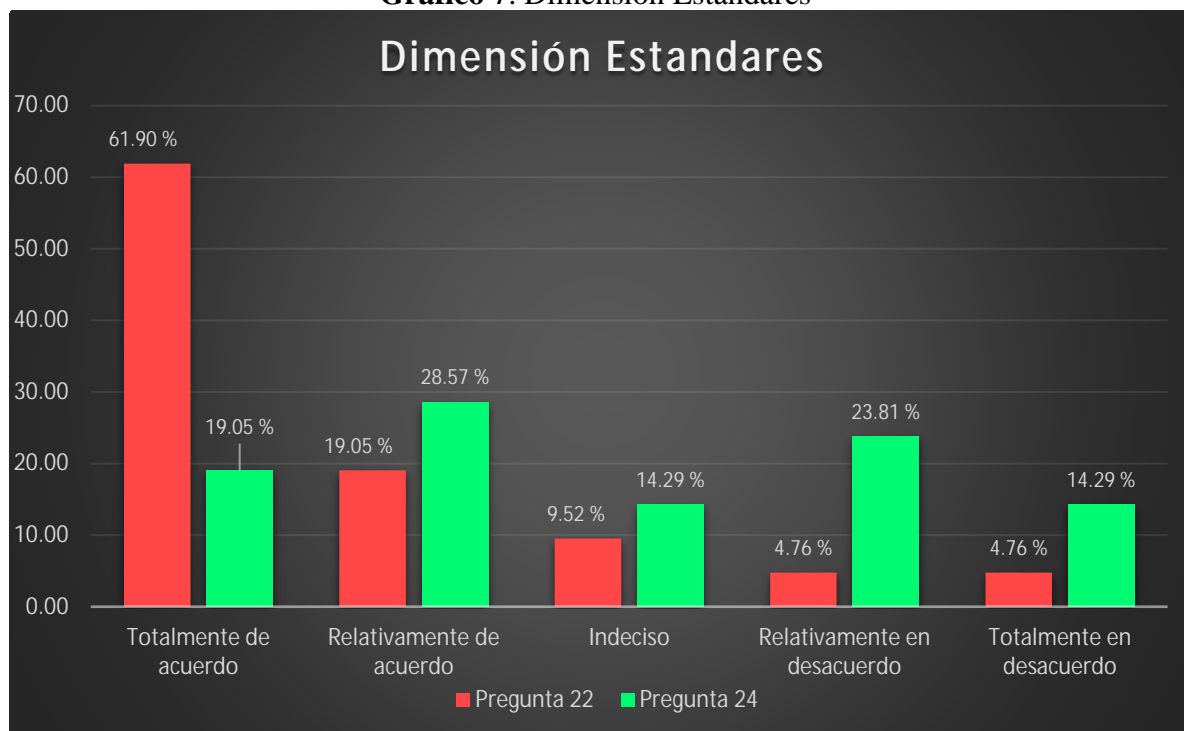
Dimensión Estándares

Cuadro 9. Preguntas relacionadas a la Dimensión Estándares

Ítem	Descripción
22	Se exige un rendimiento muy alto a los trabajadores
24	Esta institución mejora su rendimiento por si sola a la hora que los trabajadores se encuentran contentos

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 7. Dimensión Estándares



Autor: Zurita, D (2018)

En cuanto a la dimensión estándares dentro de la institución, las personas la perciben con un interesante porcentaje de satisfacción, el 61.90% está “totalmente de acuerdo” y el 28,57% esta “relativamente de acuerdo” con las normas y exigencias para un buen rendimiento laboral.

A pesar de que los valores de la dimensión sean positivos tal y como lo evidencia el grafico n°9 esto no influye en la mayoría de los casos con el buen clima laboral, así como las relaciones personales dentro de la institución.

Dimensión Conflicto

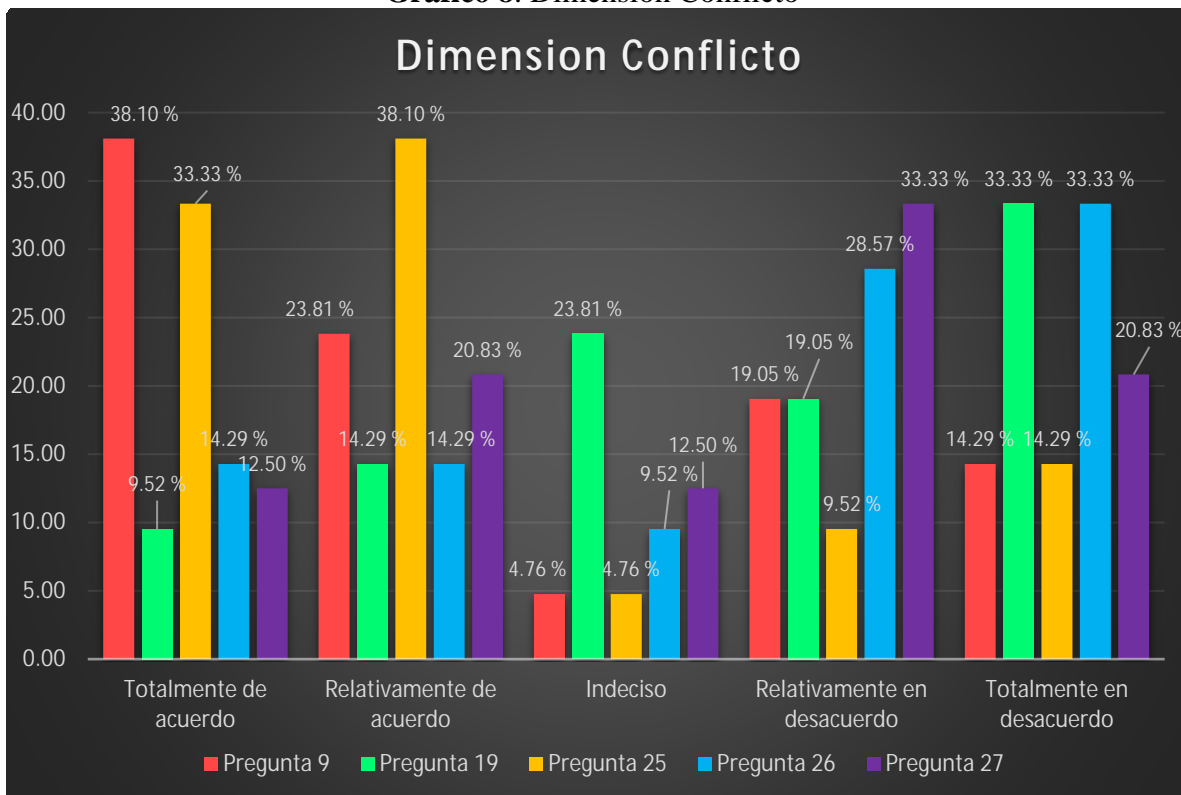
Cuadro 10. Preguntas relacionadas a la Dimensión Conflicto

Ítem	Descripción
9	Es común en esta institución que los errores sean superados solo con disculpas
19	Los jefes son poco comprensivos cuando se comente un error
25	La mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos

26	En la institución se alimenta al personal para que digan lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con sus jefes
27	No se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 8. Dimensión Conflicto



Autor: Zurita, D (2018)

La dimensión conflicto es otra de las dimensiones consideradas dentro del modelo de análisis, en él se evidencio que un 38,10% de los encuestados esta "totalmente de acuerdo" y "relativamente de acuerdo" en la misma escala con que los errores solamente son superados con simples disculpas lo que trae consigo malestar entre todos y a su vez que esto genera que la mejor manera de llevársela bien es evitar las discusiones

Por otra parte hay que mencionar que aparecen una fortalezas de la institución, que, si bien mostró carencias en cuanto a la cooperación y a la solidaridad en el trabajo, tiene como puntos fuertes la concepción de que los conflictos hay que enfrentarlos y solucionarlos, y no

evadirlos gracias a que los jefes se muestran al menos comprensivos lo que ayuda a que hay iniciativa de querer mejorar las disputas y malos encuentros que se puedan suscitar con el personal en un 33.33% de los entrevistados

Lo otro que también resulta interesante es que, en una gran mayoría, opinan favorablemente a la intervención de los jefes ante una situación conflictiva, la solución rápida y consulta con superiores son las dos herramientas que este grupo posee para enfrentar el conflicto, sin duda una fortaleza elogiable y a conservar por la institución.

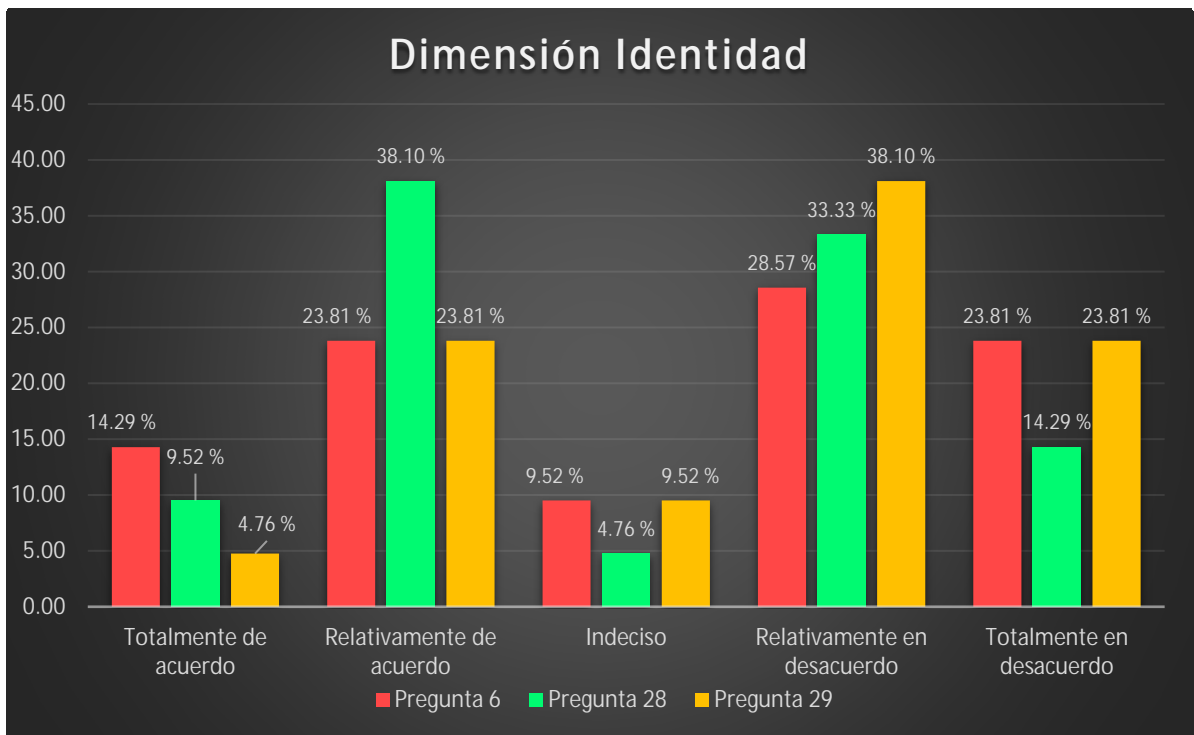
Dimensión Identidad

Cuadro 11. Preguntas relacionadas a la Dimensión Identidad

Ítem	Descripción
6	Los empleados tienen lealtad hacia la institución
28	El personal se encuentra satisfecho de estar en esta institución?
29	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 9. Dimensión Identidad



Autor: Zurita, D (2018)

A la hora de preguntarse sobre la ergonomía o el ajuste de los objetivos personales con los objetivos institucionales, las opiniones se muestran en un porcentaje 28,57% “relativamente desacuerdo con que los empleados tienen lealtad hacia la institucion, pero sin embargo un 38,10% “relativamente de acuerdo” dice sentirse satisfecho en pertenecer a la institución, pero aun sin embargo existe otro 38.10% que dice estar en “relativamente en desacuerdo” en sentirse que pertenecen a un grupo de trabajo que funciona bien dando como resultado una forma negativa con respecto a los ítems que afirma que el SAIME no satisface sus objetivos personales, aunque tampoco hay que descuidar ese 38,10% de percepciones positivas que existen, debido a que esto nos puede ayudar a la hora de elevar el sentido de pertenecía y vocación hacia la institución.

4.2 FASE II: Identificar los factores inciden en forma negativa en el clima organizacional, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo Estado Guárico.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la fase anterior, es preciso mostrar al detalle un análisis por cada dimensión estudiada, las cuales están enmarcadas bajo la estructura de litwin y stringer, el cual fue utilizado como instrumento para la obtención de datos el cual consiste en un cuestionario divididos bajo 9 dimensiones necesarias para el estudio optimo del clima organizacional como lo son: responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, conflictos, estándares, estructura e identidad.

Cuadro 12. Análisis de las debilidades por cada dimensión.

DIMENSIONES	DEBILIDADES	%
Estructura	En esta institución se preocupan de que los empleados tengan claro su funcionamiento y saber en quienes recae la autoridad de las tareas y responsabilidad	38.10
	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos tramites a cumplir.	38.10

Responsabilidad	En esta institución se preocupan de que yo tenga claro su funcionamiento y en quienes recae la autoridad de las tareas y responsabilidades	57.13
	Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo	52.37
Recompensa	En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	38.10
	En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	47.62
	En esta institución se valoran mas las características personales del trabajador que rendiendo en el trabajo	33.33
Relaciones	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	33.33
	Cuesta mucho llegar a tener amigos	52.38
	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal	38.10
Cooperación	El personal se encuentra satisfecho de estar en esta institucion	28.57
	No existe mucha confianza entre superiores y subordinados	38.10
	En esta institución la mayoría de las personas están mas preocupadas de sus propios intereses	38.10
Identidad	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien	38.10

Autor: Zurita, D (2018)

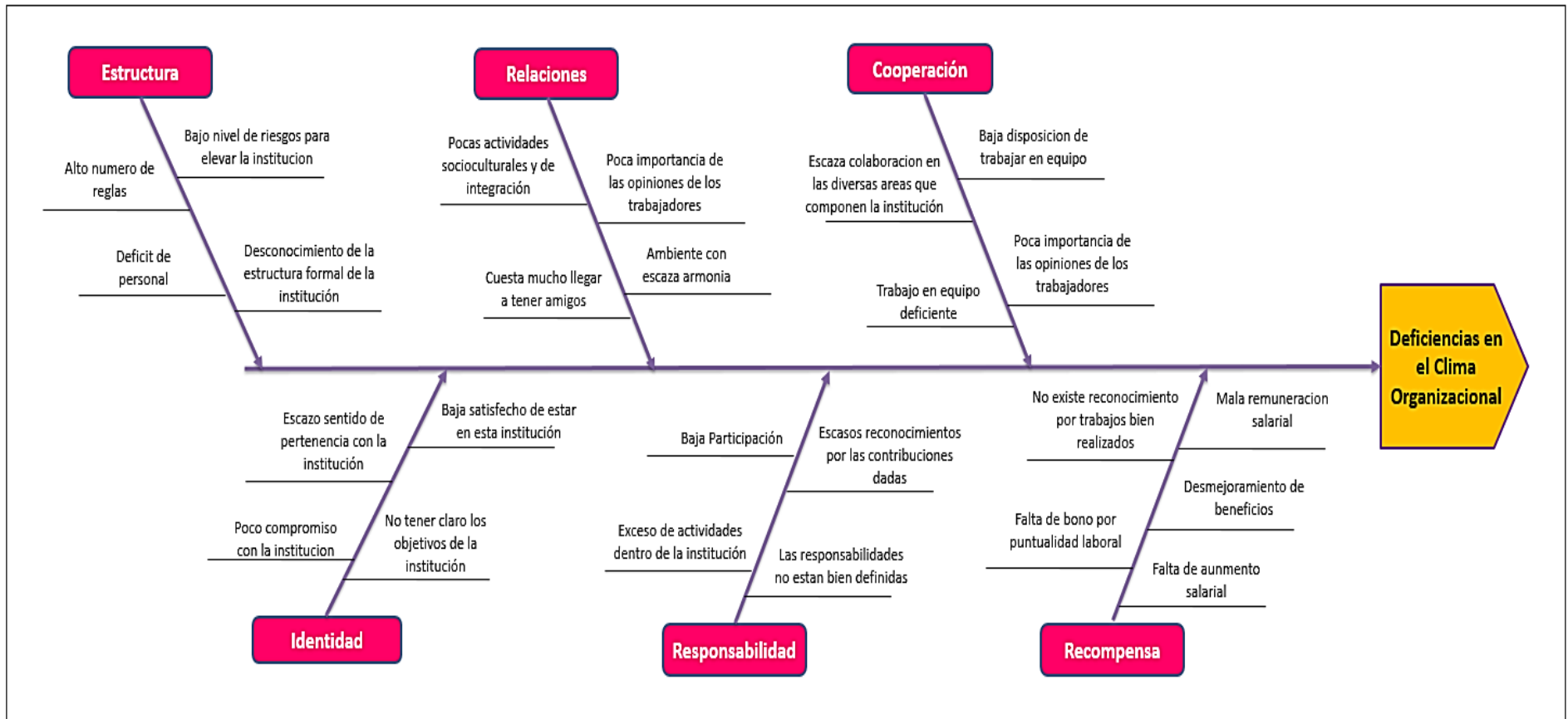
4.2.1 Diagrama de Ishikawa

Una vez obtenidos los resultados anteriormente expuestos y a través de un análisis por cada dimensión y la observación directa, se elaboró un diagrama de Causas-Efecto, dicha herramienta sistémica busca la resolución de la problemática presente en la institución y permite apreciar la relación existente entre las características de calidad (efecto) y los factores (causas) que afectan, para así poder definir las causas principales existentes.

Los factores a analizar van a ser las dimensiones y cada una de ellas va a corresponder causas que originan las variables críticas agrupadas en el cuadro 4:

- Dimensión Estructura
- Dimensión Responsabilidad
- Dimensión Recompensa
- Dimensión Relaciones
- Dimensión Cooperación
- Dimensión Identidad

Diagrama 1: Diagrama de Ishikawa.



Autor: Zurita, D (2018)

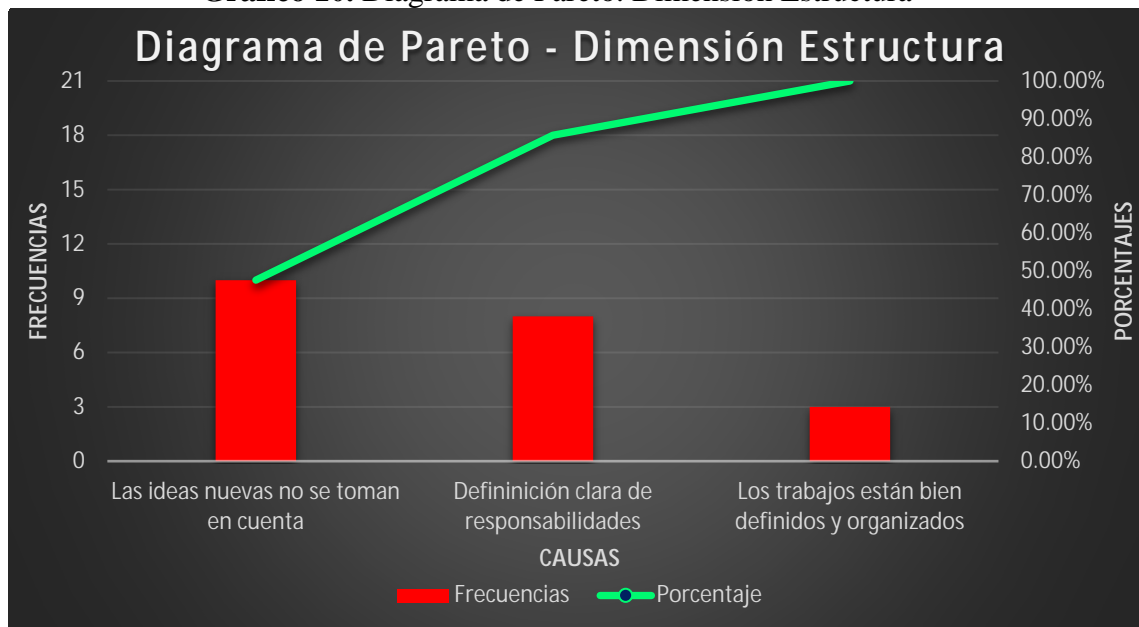
Una vez Culminado el diagrama de Ishikawa, se pudo obtener las posibles causas que generan Deficiencias en el clima organizacional en las instalaciones del, Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) ubicado en Calabozo, Estado Guárico Se aplicará la herramienta Diagrama de Pareto a cada una de las dimensiones.

Cuadro 13. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Estructura

Dimension Estructura				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
3	Las ideas nuevas no se toman en cuenta	10	47.62%	47.62%
2	Falta Definición clara de responsabilidades	8	38.10%	85.71%
1	Los trabajos no están bien definidos y organizados	3	14.29%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 10. Diagrama de Pareto. Dimension Estructura



Autor: Zurita, D (2018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 3 y 2, debido a que estas acumulan un 85,71%.

La dimensión estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

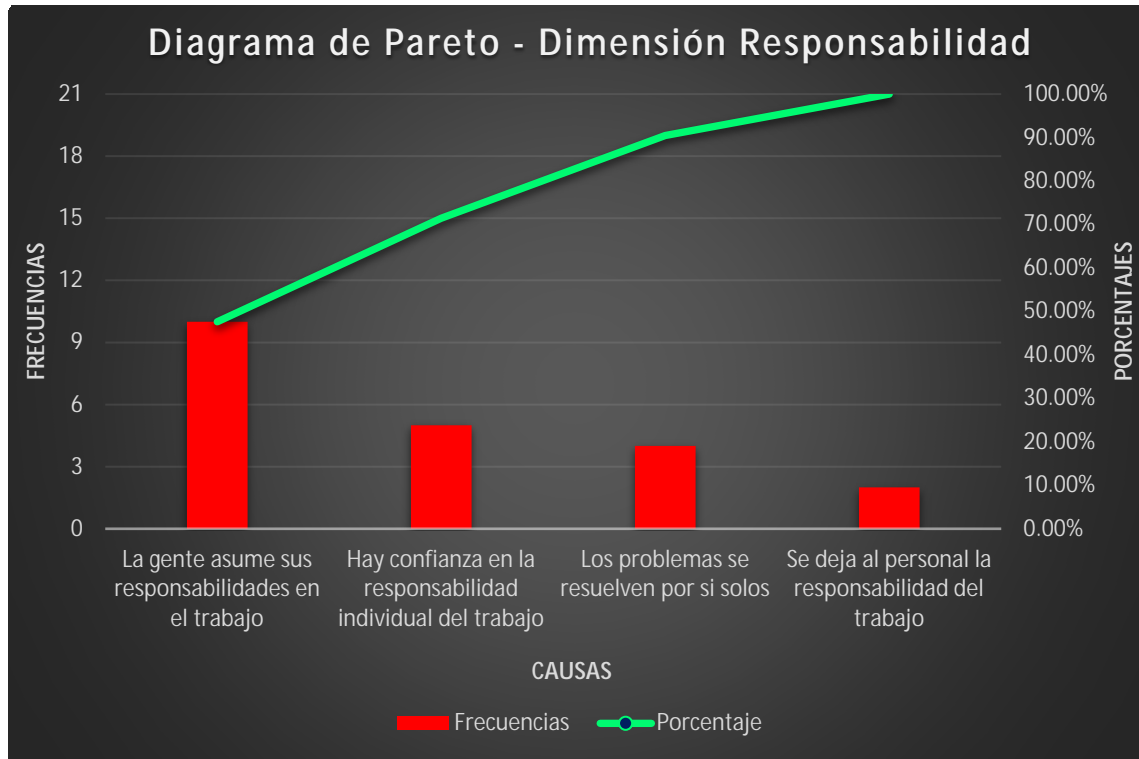
Esta dimensión resulta como variable crítica al no contar con una línea de trabajo cómoda para el buen desenvolvimiento de las diversas actividades a realizar dentro de la organización, sin un conocimiento formal de la estructura, resulta difícil que los trabajadores desarrollen competencias clara para el logro de los objetivos, Por lo tanto la importancia de esta dimensión radica en lograr estrategias donde se desarrollen procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficientes.

Cuadro 14. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Responsabilidad

Dimension Responsabilidad				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
4	La gente asume sus responsabilidades en el trabajo	10	47.62%	47.62%
1	Falta de confianza en la responsabilidad individual del trabajo	5	23.81%	71.43%
3	Los problemas se resuelven por si solos	4	19.05%	90.48%
2	Se deja al personal la responsabilidad del trabajo	2	9.52%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 11. Diagrama de Pareto. Dimension Responsabilidad



Autor: Zurita, D (2018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 4 y 1, debido a que estas acumulan un 71.43%.

la dimensión responsabilidad en el cual se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, Sin embargo, existe una limitante a la hora de tomar decisiones importantes ya que no les es permitido, lo cual esto provoca que el empleado sienta que no confían en él, generando un descontento de éste hacia la empresa. Así como también les incomoda que les asignen actividades extras sin remuneración a cambio, ya que estas interfieren con sus horarios y obligaciones propias del puesto, es por eso que se mete a objeto de estudio para lograr planes u estrategias que pretendan que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que

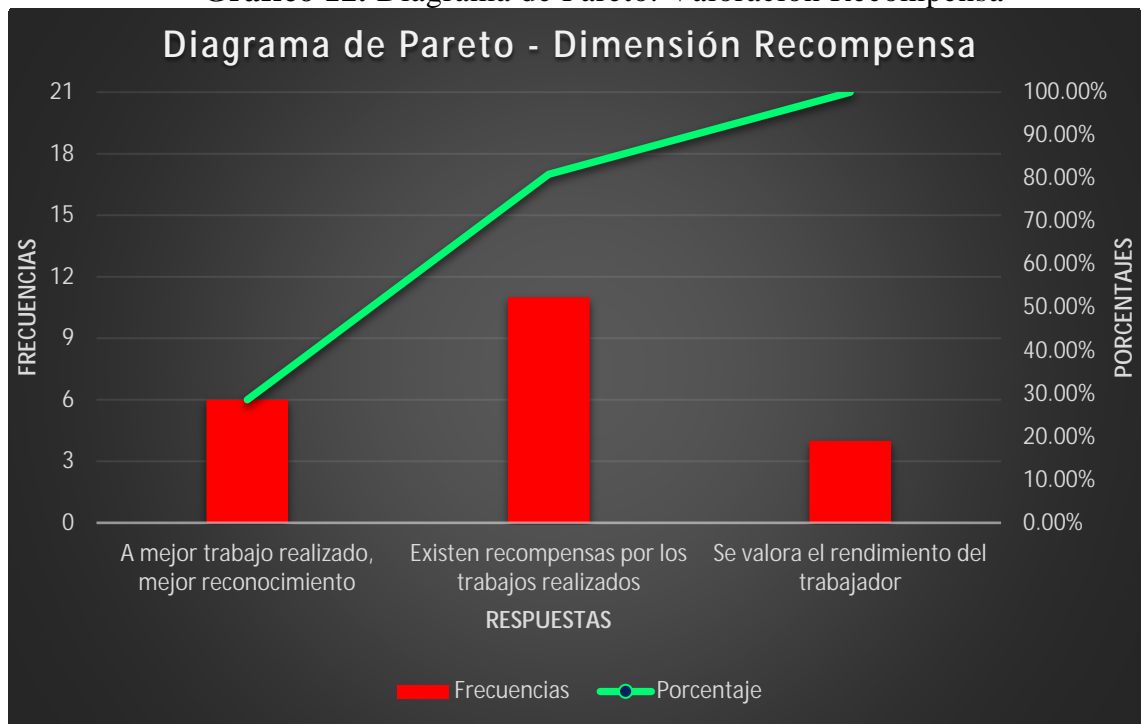
conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.

Cuadro 15. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Recompensa

Dimension Recompensa				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
1	A mejor trabajo realizado, mejor reconocimiento	6	28.57%	28.57%
2	No Existen recompensas por los trabajos realizados	11	52.38%	80.95%
3	Se valora el rendimiento del trabajador	4	19.05%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 12. Diagrama de Pareto. Valoracion Recompensa



Autor: Zurita, D (2018)

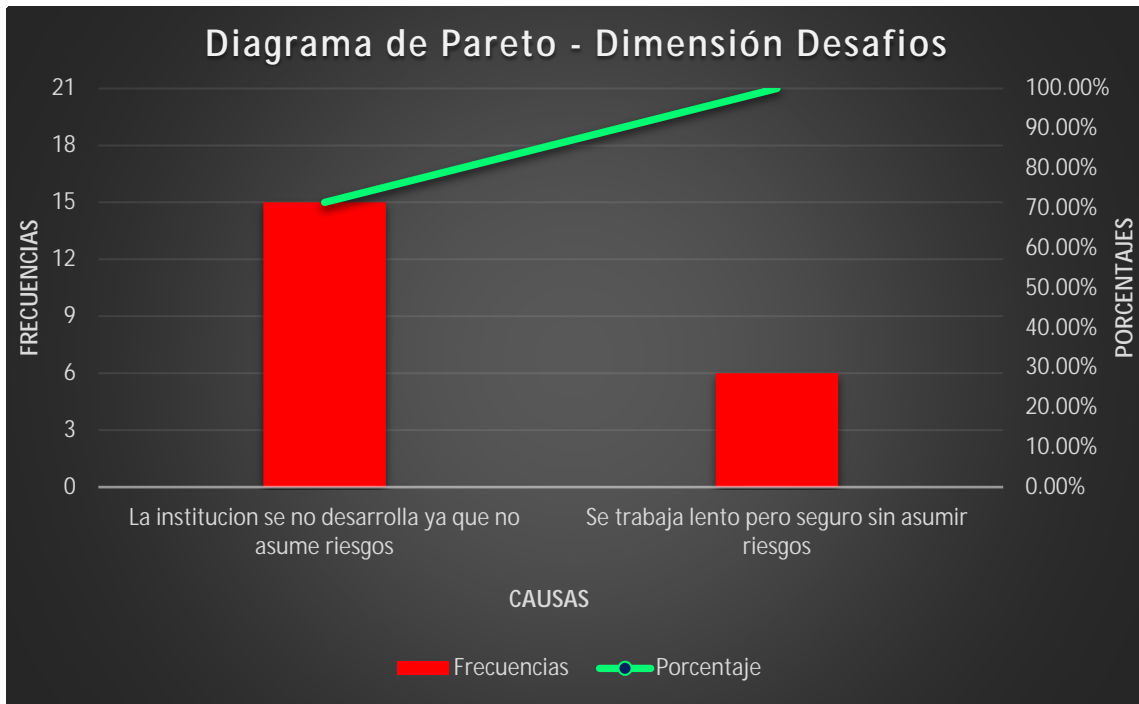
Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 80,95%.

Cuadro 16. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Desafíos

Dimension Desafios				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
1	La institucion no se desarrolla ya que no asume riesgos	15	71.43%	71.43%
2	Se trabaja lento pero seguro sin asumir riesgos	6	28.57%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 13. Diagrama de Pareto. Dimension Desafios



Autor: Zurita, D (2018)

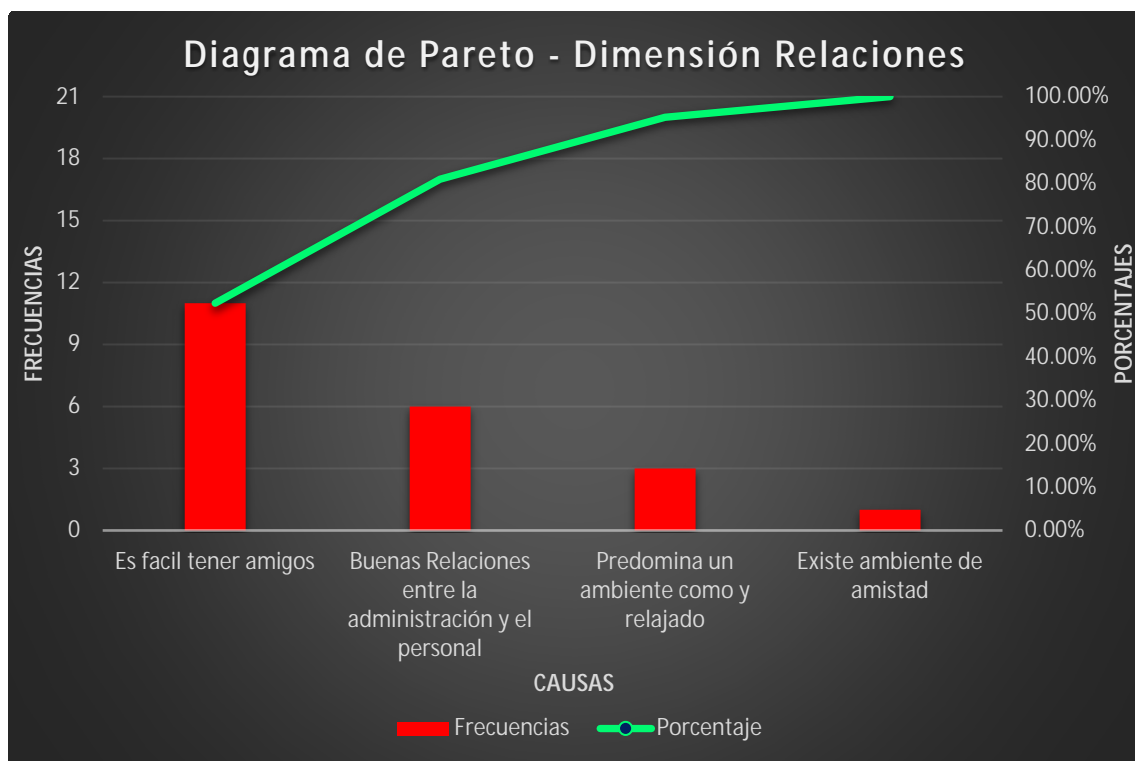
Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y, debido a que esta acumula un 71.43%.

Cuadro 17. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Relaciones

Dimension Relaciones				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
3	Es facil tener amigos	11	52.38%	52.38%
4	Buenas Relaciones entre la administración y el personal	6	28.57%	80.95%
2	Predomina un ambiente como y relajado	3	14.29%	95.24%
1	Existe ambiente de amistad	1	4.76%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 14. Diagrama de Pareto. Dimension Relaciones



Autor: Zurita, D (2018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 3 y 4, debido a que esta acumula un 80,95%.

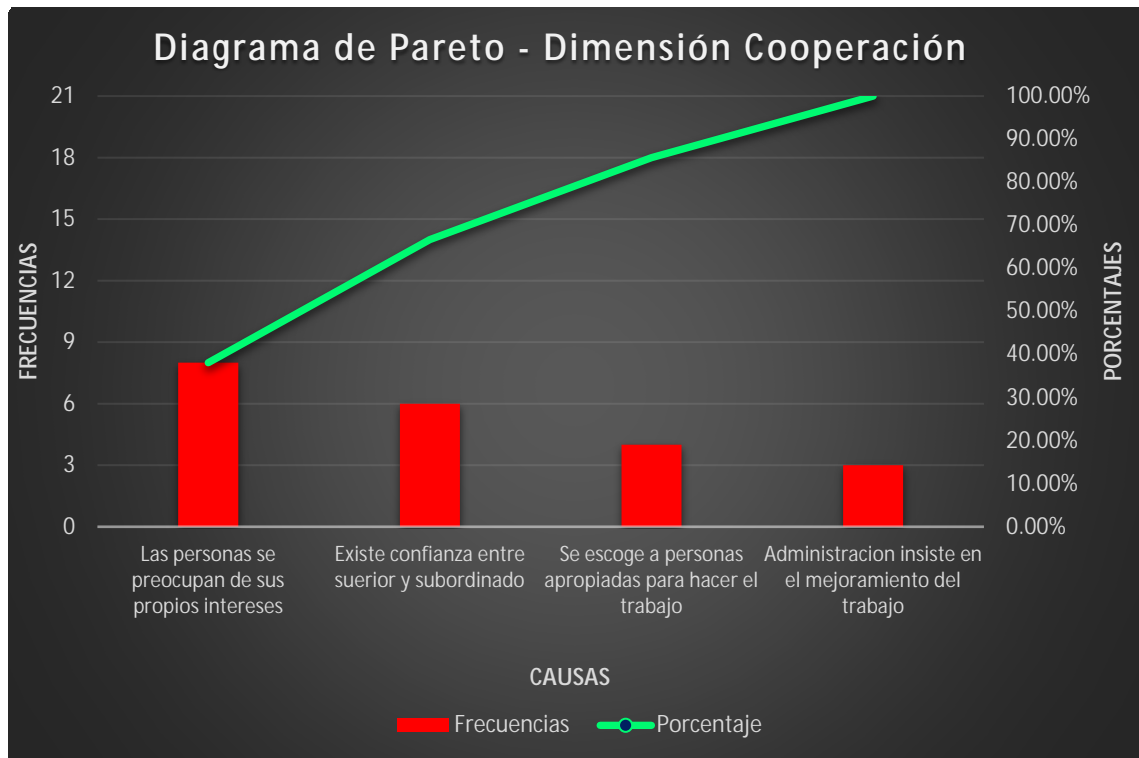
En cuanto a la dimensión relaciones podemos decir que en el existe la percepción de la ayuda mutua entre los directivos y empleados de la institución haciendo énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas, sin embargo al realizar el estudio de esta dimensión un grupo de los encuestados manifiestan que en las relaciones entre el jefe y sus compañeros de trabajo existe un respeto mutuo y confianza, lo cual hace que ellos se sientan bien en el lugar de trabajo, Sin embargo cuando se realiza la consulta por separado sobre la confianza entre compañeros de trabajo hay un alto porcentaje % que solo confía en algunas situaciones, lo que provoca que se debilite la colaboración que puede existir entre los compañeros de trabajo y que también se disminuye la retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral

Cuadro 18. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Cooperacion

Dimension Cooperación				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
1	Las personas se preocupan de sus propios intereses	8	38.10%	38.10%
2	Existe confianza entre suerior y subordinado	6	28.57%	66.67%
3	Se escoge a personas apropiadas para hacer el trabajo	4	19.05%	85.71%
4	Administracion insiste en el mejoramiento del trabajo	3	14.29%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 15. Diagrama de Pareto. Dimension Cooperacion



Autor: Zurita, D (2018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1, 2, y 3 debido a que estas acumulan un 85,71%.

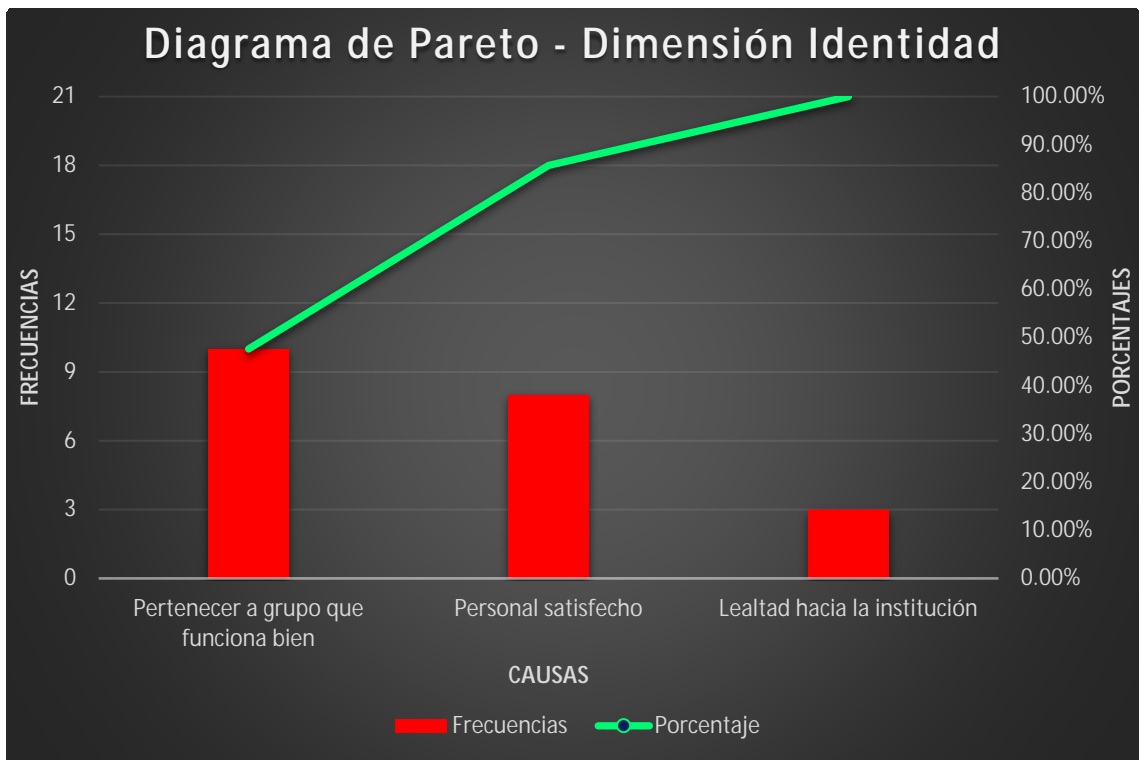
Por otra parte, en la dimensión cooperación, se refiere al sentimiento que los empleados expresan sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Sin embargo, al momento de estudio se evidenció que los empleados están preocupados que sus jefes y compañeros no siempre les dan la colaboración que ellos necesitan debido a falta de tiempo o porque no pertenecen a la misma área de trabajo. Lo cual provoca que el trabajo no se lleve a cabo de una manera eficiente, lo que ocasiona baja productividad en la empresa, afecta la atención al cliente, la imagen de la empresa y en definitiva afecta en el logro de los objetivos de la organización.

Cuadro 19. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Identidad

Dimension Identidad				
item	causas	frecuencia	porcentaje	frecuencia acumulada
1	Pertenecer a grupo que funciona bien	10	47.62%	47.62%
2	Personal satisfecho	8	38.10%	85.71%
3	Lealtad hacia la institución	3	14.29%	100.00%
		21	100.00%	

Autor: Zurita, D (2018)

Gráfico 16. Diagrama de Pareto. Percepcion Identidad



Autor: Zurita, D (2018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que esta acumula un 85,71%.

Por su parte la dimensión identidad se evaluó el sentimiento de pertenencia que sienten los empleados hacia la organización, así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa, pero sin embargo al momento del estudio los empleados no se sienten identificados con la organización, porque no sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan debido a que la empresa no les ofrece un lugar estable para trabajar y no les brinda oportunidades de crecimiento. Tanto es así que algunos empleados consideran que están dispuestos a cambiarse de organización, solamente si les ofrecen un mejor salario en otra empresa, es por ello que es de vital importancia rescatar esta dimensión para fortalecer los valores de la organización que son el pilar fundamental para que la visión y misión esté presente siempre en cada uno de sus miembros para lograr un eficiente logro de los objetivos.

Todo lo anteriormente expuesto pone en evidencia de que existe un problema de clima organizacional en el servicio administrativo de identificación, migración y extranjería. (Saime), ubicado en la localidad de calabozo, estado Guárico, originado por diversas causas, es por ello que el presente estudio tiene como finalidad realizar un programa de mejoras que ayuden a fomentar un clima organizacional eficiente enmarcado bajo un contexto de psicología positiva.

4.3 FASE III: Desarrollar programa de mejoras de clima organizacional usando la psicología positiva para crear ambientes saludables.

La presente propuesta está basada en ofrecer un programa de mejoras motivacionales enmarcadas en la psicología positiva como herramienta para el mejoramiento del desempeño laboral en el servicio administrativo de identificación, migración y extranjería (SAIME), Calabozo, Estado Guárico.

Los aspectos a considerados para el diseño de las estrategias son las siguientes:

- Promover estrategias para que el proceso de incentivos sea realizado objetivamente logrando así el bienestar del personal y generar un efecto de felicidad laboral.
- Proporcionar estrategias para un mejor manejo de la información y uniformidad en los criterios administrativos.
- Sugerir estrategias que eleven las emociones positivas y de esta forma lograr subsanar las limitantes presentadas en la institución.
- Promover a través de la motivación la integración de todos los miembros, mediante actividades, armoniosas proactivas eficaces.

Diagrama 2. Estrategia n°1



Autor: Zurita, D (2018)

Cuadro 20. Estrategia para mejorar la Dimensión Estructura

Modelo estrella	Descripción
¿Porque?	Cambiar la percepción que tienen los empleados acerca de sus actividades laborales
¿Donde?	En cada División del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo, Estado Guárico.
¿Cuándo?	La estrategia estará comprendida entre dinámicas grupales las cuales se realizarán cada 30 días y cursos de capacitación los cuales se desarrollarán cada 180 días
¿Cómo?	<p>El logro de esta estrategia va a estar comprendido en dinámicas de grupos y cursos de adiestramiento del personal en tal sentido se proponen las siguientes actividades:</p> <p>1. Molino de la confianza y valores en el equipo.</p> <p>Objetivo: fortalecer la confianza en el equipo</p> <p>Tiempo: 10-20 minutos.</p> <p>Instrucción: Este ejercicio es sencillo, los participantes deben hacer equipos de 5 a 7 participantes, el facilitador les dirá que hagan un círculo y que un integrante pase al medio mientras el resto de participantes lo rodean. Cuando el facilitador diga “en pose” los participantes deben alinear sus pies y sus hombros para tener una posición fuerte y una vez hecho esto gritar de regreso “en pose”. Cuando el facilitador diga “listos” todos los participantes (menos el del centro) deben estirar sus manos y gritar “listos”.</p> <p>Cuando el facilitador diga “Comienzo” el participante que esta en el centro debe cerrar los ojos y dejarse caer, siempre tiene que tener dos manos tocándolo y deteniéndolo (no más, no menos), entre el resto de participantes deben pasarlo hacia la derecha e izquierda para que de una vuelta completa antes de volver a estar parado en el centro. Cada participante debe pasar al centro.</p>

2. Sobrepeso en el globo.

Objetivo: Organización, comunicación y políticas entre personas

Tiempo: 5 minutos por partida (2-3 partidas)

Instrucción: Se hacen equipos de 6 personas y se les dice que hubo un tsunami que inundó el mundo y solo sobrevivieron ellos en un globo aerostático, cada uno va a recibir uno de los siguientes roles: un sacerdote, una periodista de la prensa rosa, una enfermera, un asesor político, una profesora de educación primaria y una funcionaria del Instituto Nacional de Estadística.

Dentro de la historia, alcanzan a ver una isla a lo lejos, pero el globo en el que viajan está descendiendo muy rápido y a menos de que alguien se baje de él, no lo van a lograr, por lo cual cada quién tiene que convencer al resto del equipo de por qué no lo pueden tirar, ningún participante puede sacrificarse, todos deben proteger su punto de vista sobre quien debería permanecer y a quién tienen que tirar. La decisión final debe ser equánime.

3. Capacitación de dirección organizacional

Objetivo: Compartir estrategias efectivas con los participantes para el logro de los objetivos planteados (eficacia) y con el uso del mínimo de recursos necesarios (eficiencia) y que además estén enfocados y alineados con los objetivos estratégicos organizacionales, asegurando el cumplimiento de la Misión y construyendo el camino correcto hacia consecución de la Visión de la organización (efectividad).

Tiempo: modulo de 200 horas académicas.

Los participantes podran: Desarrollar las estrategias necesarias para liderar gente y hacer que sean sus aliados para lograr los objetivos organizacionales y entre todos construyan el éxito organizacional.

4. Capacitación en Balanced Scorecard

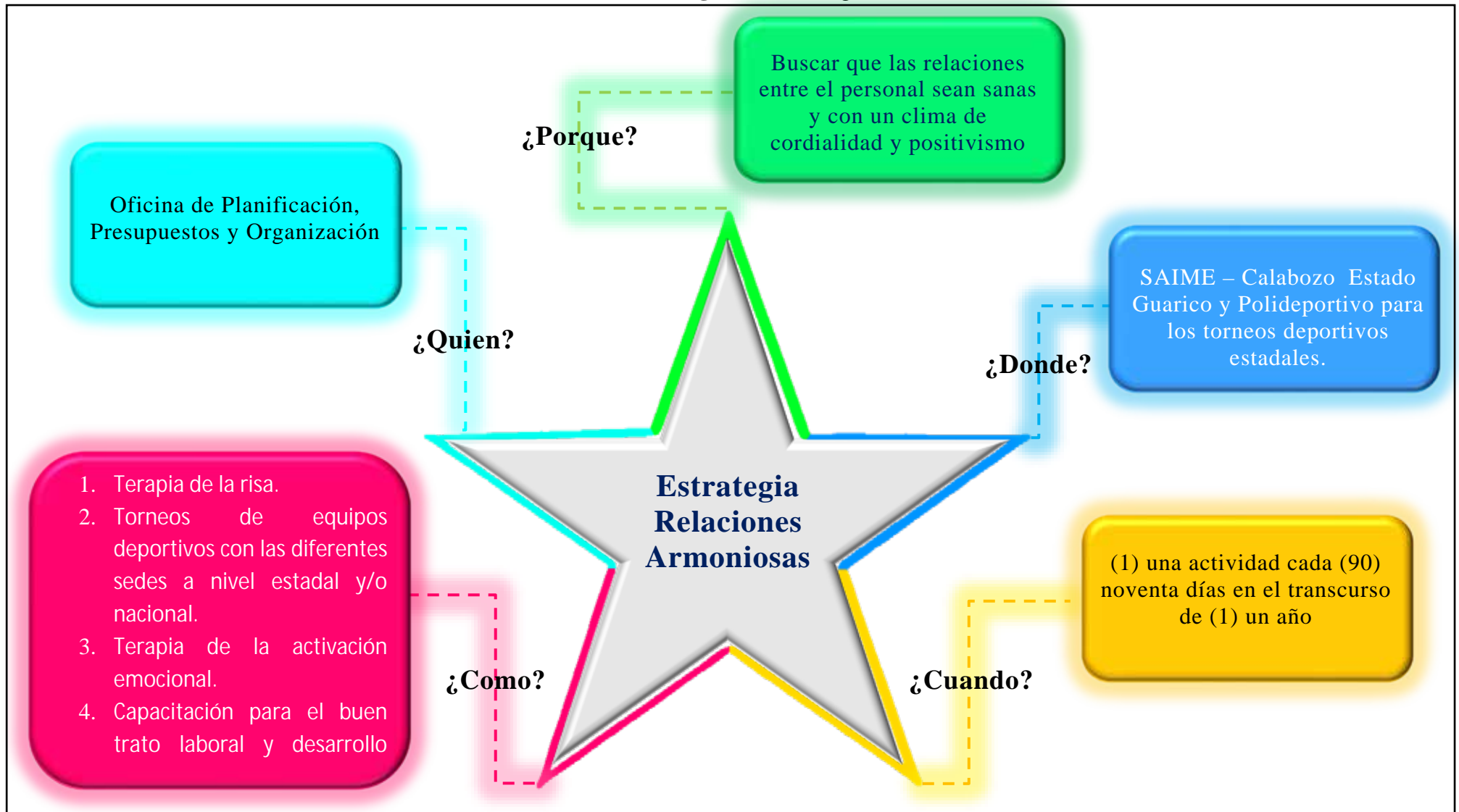
Objetivo: construir y aplicar el tablero de comando como una herramienta que facilita la ejecución de las estrategias, revisando los indicadores y manteniendo a la los objetivos estratégicos a alcanzar.

Tiempo: modulo de 8 horas académicas.

	<p>Los participantes podran:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Contribuir a ganar consenso y propiedad en el equipo ejecutivo. · Proporcionar un marco para alinear la organización. · Integrar la planeación estratégica y los procesos de implementación. · Conducir el capital y el proceso de asignación de recursos. · Mejorar la efectividad administrativa y operativa de la organización.
<p>¿Quién?</p>	<p>Oficina de Planificación, Presupuestos y Organización y el Departamento de Recursos Humano</p>

Autor: Zurita, D (2018)

Diagrama 3. Estrategia n°2



Autor: Zurita, D (2018)

Cuadro 21. Estrategia para mejorar la Dimensión Relaciones

Modelo estrella	Descripción
¿Porque?	A través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, por lo tanto, se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad
¿Donde?	Las actividades se realizarán en la sede del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo, Estado Guárico., así como en el Polideportivo para los torneos deportivos estatales
¿Cuándo?	Las actividades sociales y de esparcimiento se deben ejecutar en el transcurso de 1 año calendario (12 meses), realizando una a una cada 90 días.
¿Cómo?	<p>Se deben realizar actividades sociales y de esparcimiento tales como:</p> <p>1. Terapia de la risa o risoterapia.</p> <p>Objetivo: producir beneficios mentales y emocionales por medio de la risa y de esta forma lograr sinergias positivas individuales así como efectos de estimulación grupales y desinhibición.</p> <p>Tiempo: modulo de 8 horas académicas.</p> <p>Instrucción: se toma un número adecuado entre 10 y 20 personas. Y lo más importante crear un clima agradable y de respeto, y con ganas de participación y pasarlo bien, el cual será la base de los juegos y ejercicios para conseguir la relajación profunda deseada.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El primer paso es una breve introducción a la risoterapia, desde el conocimiento de sus orígenes, hasta lo más importante: lo que nos va a aportar y los beneficios que tiene. 2. El segundo paso es la preparación física y mental. Se deben realizar diferentes estiramientos musculares para asegurar que no vaya a haber ningún problema durante las actividades, así como para preparar la zona abdominal que será muy ejercitada, y posteriormente realizar algún sencillo "juego de niños" en grupo, con el fin de que la tensión vaya desapareciendo y aparezca el niño interior

que todo el mundo debe tener. Es importante que las primeras actividades sean en grupo para evitar la vergüenza o complejo de cualquier participante individualmente.

3. Durante la tercera fase, el guía de la sesión deberá exhibir sus mejores dotes artísticas para intentar hacer reír a los participantes, ya que esa risa es la que debe comenzar a reinar en todos los juegos. Generalmente esas "dotes artísticas" se basan en una expresión corporal u oral sencilla, pero cómica para el resto de participantes. El realizar acciones como si fuéramos niños pequeños hará salir la parte más pura y espiritual, logrando así la complicidad de los participantes que también colaborarán con las bromas.
4. La cuarta fase de la sesión sería la dedicada a las actividades individuales o no (dependiendo de si se intenta lograr un conocimiento de uno mismo más espiritual o una relajación física y grupal, respectivamente), donde aún estando todos los participantes juntos, también se pueden realizar juegos de expresión oral/corporal independientes delante del grupo, juegos de contacto, y actividades que fomenten la confianza con el grupo y con uno mismo, siendo siempre actividades que provoquen la risa más infantil.
5. Posteriormente, puede realizarse una sesión de pura risa contagiosa. Desinhibidos, y ya sin actividad de por medio, todo el grupo se relaja tumbados cómodamente, con contacto corporal entre ellos, y se fomenta la risa de algunas de las personas más contagiosas para llegar a una risa global generalizada.
6. Finalmente se hace una puesta en común de las experiencias y se despide la sesión.

2. Torneos de equipos deportivos con las diferentes sedes a nivel estatal y/o nacional.

3. Terapia de la activación emocional.

Objetivo: la utilización de las emociones como recursos valioso para la superación de problemas. La terapia posibilita exponer problemas de regulación fundamental en siete pasos y modificarlos de forma positiva.

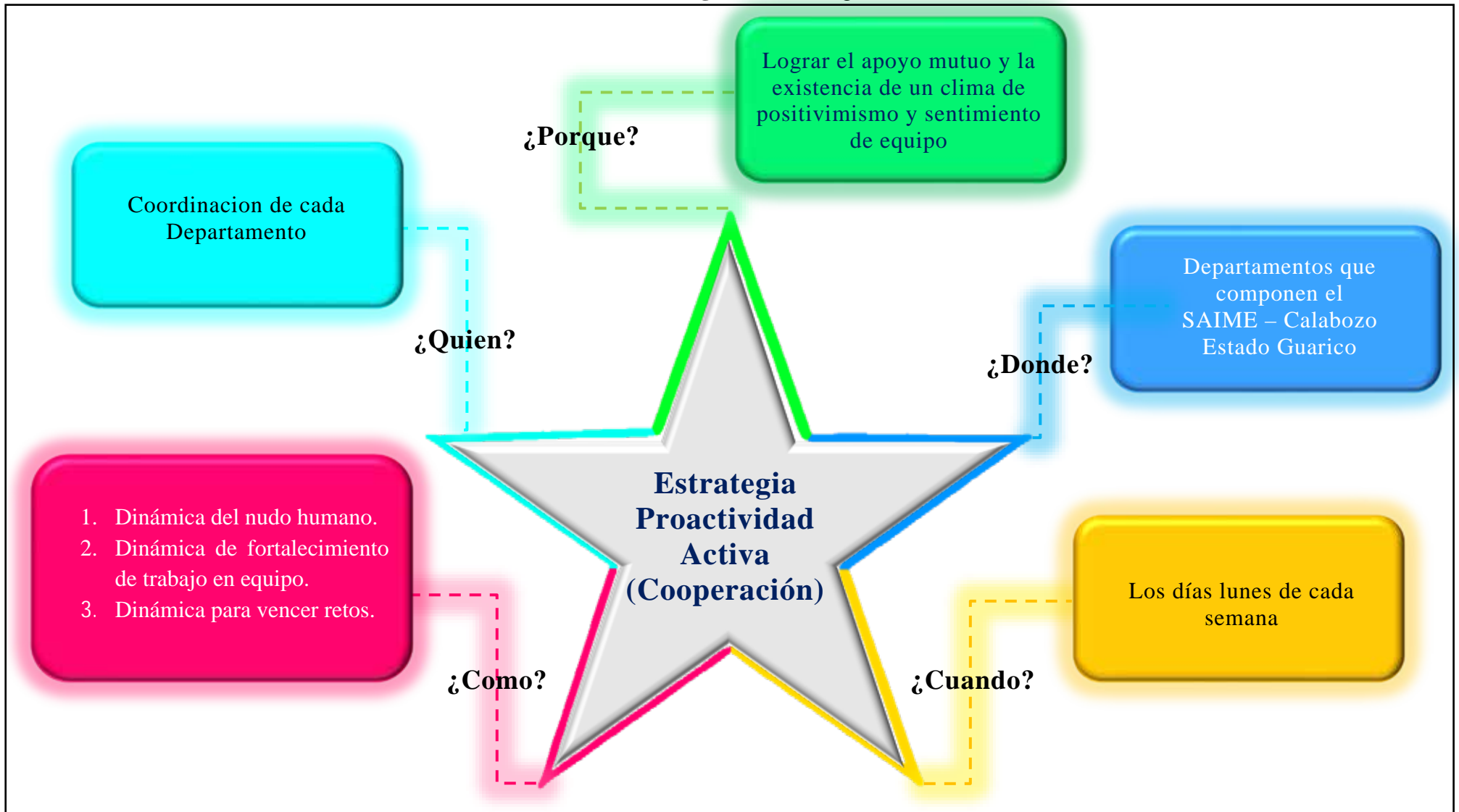
Tiempo: 8 horas académicas

Instrucción: la terapia se desarrolla de la siguiente manera:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a los conceptos y métodos de la EAT 2. Resultados importantes acerca de la investigación sobre las emociones para la practica clínica 3. Exposición de las emociones y autoregulacion 4. El campo emocional 5. EAT en el grupo 6. EAT y dversas formas de Regulacion de las emociones: estudios de casos. <p style="text-align: center;">4. Capacitación para el buen trato laboral y desarrollo humano</p> <p>Objetivo: Mostrar a los encargados (jefes, directores, supervisores) de las áreas, la importancia de un buen trato a los empleados a su cargo; no solo por ser una ventaja para su equipo, si no para él mismo y su bienestar laboral. A mejores resultados, un mayor respaldo institucional y crecimiento laboral.</p> <p>Tiempo: 5 horas académicas</p> <p>Los participantes podran:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aprender a tratar a los trabajadores a su cargo con respeto. · Aprender la importancia de ganar el respeto y no el miedo de su equipo de trabajo. · Reflexionar sobre sus modos de trabajo y diligencia.
¿Quién?	Oficina de Planificación, Presupuestos y Organización

Autor: Zurita, D (2018)

Diagrama 4. Estrategia n°3



Autor: Zurita, D (2018)

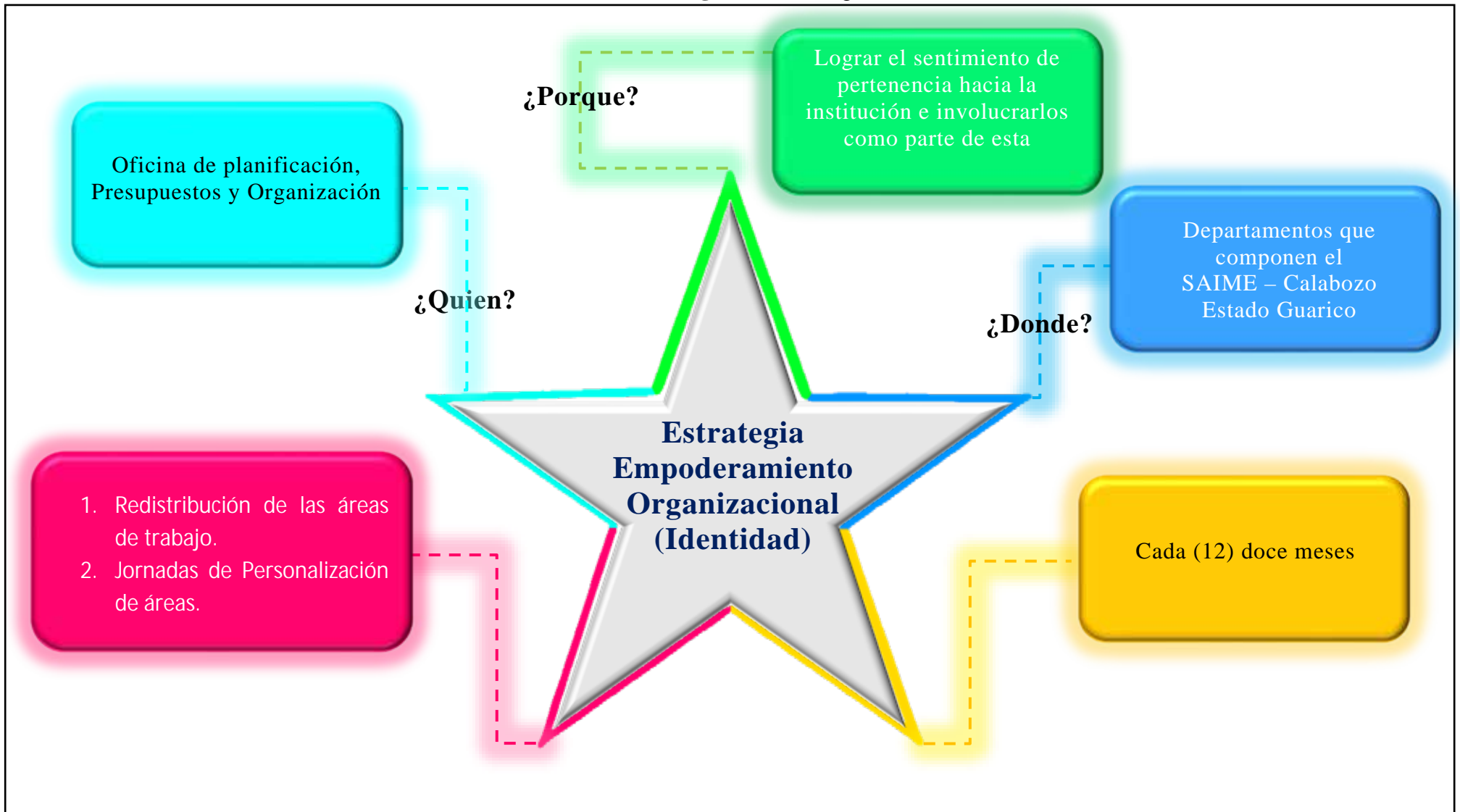
Cuadro 22. Estrategia para mejorar la Dimension Cooperación

Modelo estrella	Descripción
¿Porque?	Ya que con él se quiere lograr el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales
¿Donde?	La estrategia se realizará en los diferentes departamentos que componen el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo, Estado Guárico.
¿Cuándo?	Las actividades que comprende la estrategia cooperación se realizarán el día lunes de cada semana.
¿Cómo?	<p>Para el fortalecimiento de la dimensión cooperación se necesitará una integración y disposición total del equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades:</p> <p>1. Dinámica del nudo humano. Objetivo: Auto-organización Tiempo: 15-20 minutos Instrucción: Los participantes deben formar un círculo. Cada quién debe darle la mano a dos personas diferentes que no se encuentren inmediatamente a sus lados. Sin soltarse las manos los participantes deben organizarse para deshacer el nudo e irse moviendo hasta terminar en círculo (como estaban al principio). Durante la actividad (o al terminarla, volviéndola a hacer como Nivel 2, 3, 4, etc.) se pueden poner diferentes reglas (que solo 3 personas puedan hablar o que ninguna lo haga, que cierren los ojos, etc.). Esta actividad es excelente para la organización y la apertura.</p> <p>2. Dinámica de fortalecimiento de trabajo en equipo. Objetivo: fortalecer la confianza en el equipo Tiempo: 10-20 minutos. Instrucción: Este ejercicio es sencillo, los participantes deben hacer equipos de 5 a 7 participantes, el facilitador les dirá que hagan un círculo y que un integrante pase al medio mientras el resto de participantes lo rodean. Cuando el facilitador diga “en pose” los participantes deben alinear sus pies y sus hombros para tener una posición fuerte</p>

	<p>y una vez hecho esto gritar de regreso “en pose”.</p> <p>Cuando el facilitador diga “listos” todos los participantes (menos el del centro) deben estirar sus manos y gritar “listos”.</p> <p>Cuando el facilitador diga “Comienzo” el participante que esta en el centro debe cerrar los ojos y dejarse caer, siempre tiene que tener dos manos tocándolo y deteniéndolo (no más, no menos), entre el resto de participantes deben pasarlo hacia la derecha e izquierda para que de una vuelta completa antes de volver a estar parado en el centro.</p> <p>Cada participante debe pasar al centro.</p> <p>3. Dinámica para vencer retos.</p> <p>Objetivo: favorecer y mejorar las estrategias de cooperación entre los miembros del grupo.</p> <p>Tiempo: 10-30 minutos.</p> <p>Instrucción: la dinámica se desarrolla proponiendo pequeños retos que deban realizar entre todos los miembros del grupo, y que les permita ejercitar nuevas técnicas y métodos, y buscar alternativas y soluciones creativas en un entorno lúdico.</p> <p>Un ejemplo, que puedes poner en práctica para empezar, es proponerles el reto de cruzar todos, de manera coordinada y sin caerse, una fila de aros, pero con un pequeño hándicap, y es que van a tener cada uno de sus pies atado a un compañero diferente. Este juego, aparentemente sencillo, les obligará a trabajar juntos y buscar soluciones para poder superarlo.</p>
¿Quién?	Coordinador de cada Área

Autor: Zurita, D (2018)

Diagrama 5. Estrategia n°4



Autor: Zurita, D (2018)

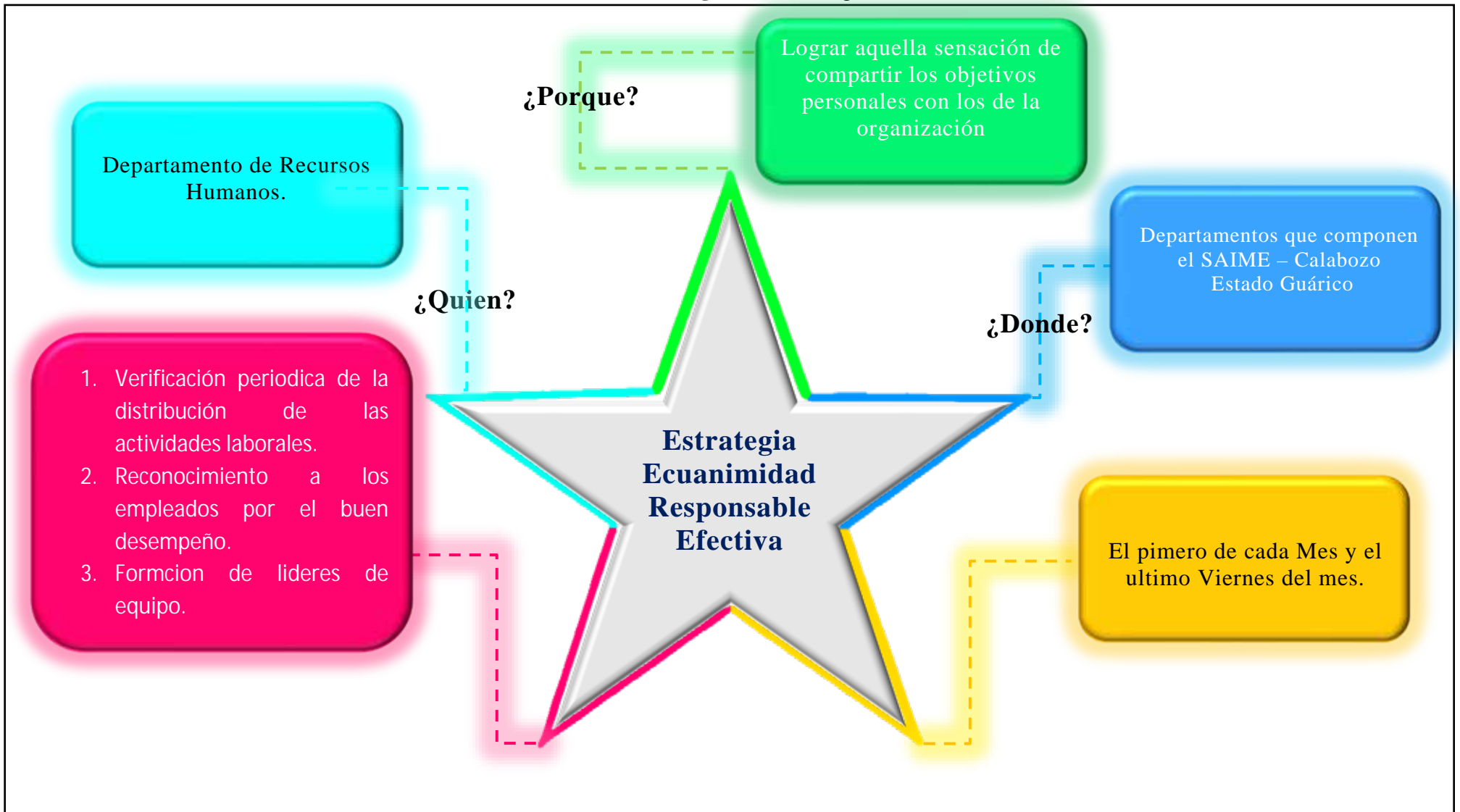
Cuadro 23. Estrategia para mejorar la Dimensión Identidad

Modelo estrella	Descripción
¿Porque?	Se pretende fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
¿Donde?	Las actividades se realizarán en la sede del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo, Estado Guárico en los diferentes departamentos que a esta institución compone.
¿Cuándo?	Las diversas actividades que componen esta estrategia se deben realizar cada 12 meses.
¿Cómo?	<p>Se deben realizar actividades sociales y de esparcimiento tales como:</p> <p>1. Redistribución de las áreas de trabajo. Objetivo: se pretende alcanzar una disposición física de los puestos de trabajo, de los recursos tanto materiales como técnicos y del diseño de las instalaciones laborales para lograr una máxima eficiencia en las actividades. Tiempo: 12 meses. Se pretende lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mejoramiento de las condiciones de ambientales en el trabajo. · Incremento de la productividad y disminución de los tiempos de desarrollos de las actividades. · Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad del personal. · Evitar las sobrecargas para el trabajador, para así lograr un equilibrio psicológico, físico y emocional en el mismo. <p>2. Jornada de personalización de áreas. Objetivo: Con el mismo se pretende la decoración de los espacios de trabajo por parte del personal para así de esta manera lograr una incidencia en la productividad y motivación y elevación del autoestima al alcanzar una área de trabajo acorde a sus necesidades. Tiempo: 12 meses.</p>

	<p>Instrucción: Estas jornadas se pueden desarrollar añadiendo color a la oficina con tonos cálidos, como el rojo y el naranja, los cuales dan energía pero pueden ser un poco estresantes, se recomienda su aplicación en pocas cantidades y los tonos fríos, como el verde y el azul relajan al personal. Lo importante es tener una combinación entre ambos para crear un clima armonioso y adornar las paredes con imágenes a gusto propio que sean creativas e inspiradoras.</p> <p>Otra opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la institución de forma dinámica y divertida. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros del equipo puedan compartir pensamientos y comentarios, o simplemente relajarse haciendo dibujos.</p> <p>Se puede incluir sofás en las oficinas y salas de descansos para cambiar la postura, crear relajación y procurar comodidad en el personal.</p> <p>Una apuesta interesante es optar por materiales reciclados y artículos propios que definan el área con un estilo único dejando una huella personal.</p> <p style="text-align: center;">Plan de trabajo y seguimiento de la implantación</p> <p>Se desarrollara un plan de trabajo por medio de un calendario el cual será publicado en una cartelera informativa destinada a este fin, en donde el personal estará informado de las actividades a cumplir y próximas a lograr.</p> <p>La cumplimentación de las actividades se realizará a través de la documentación de apoyo correspondiente disponible en un formato Power Point o Excel.</p> <p>En relación al responsable o responsables de la cumplimentación de las mismas se recomienda que sea el líder o responsable de proyecto designado.</p> <p>Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un equipo de trabajo para el proyecto de implantación de los nuevos modelos, este grupo participará en la cumplimentación de la plantilla de seguimiento de la implantación.</p>
¿Quién?	Oficina de Planificación, Presupuestos y Organización

Autor: Zurita, D (2018)

Diagrama 6. Estrategia n°5



Cuadro 24. Estrategia para mejorar la Dimension Responsabilidad

Modelo estrella	Descripción
¿Porque?	Se pretende lograr en cada uno de los empleados el sentimiento de pertenencia hacia la institución y de esta forma involucrarlos con los objetivos de la organización y que sientan el orgullo de formar parte e esta.
¿Donde?	Las actividades se realizaran en la sede del Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME) Calabozo, Estado Guárico en los diferentes departamentos que a esta institución compone
¿Cuándo?	Las diversas actividades que componen esta estrategia se deberian realizar por el primer dia de cada mes y el ultimo viernes del mes.
¿Cómo?	<p>Se deben realizar actividades sociales y de esparcimiento tales como:</p> <p>1. Verificación periodica de la distribución de las actividades laborales.</p> <p>Objetivo: en el mismo se evalua al empleado en el desarrollo de sus actividades laborales, tomando en cuenta su actividad física, muscular, mental y emocional para de esta forma lograr una ergonomía en el desempeño que se adapten a sus capacidades asi como limitaciones físicas y mentales en el trabajo</p> <p>Tiempo: una vez al mes</p> <p>Se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Evaluar los factores de riesgo asociados a la carga de trabajo que incluyen las exigencias psicofísicas que la tarea impone al personal que la realiza: esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, niveles de atención, entre otros., relacionados con cada tipo de actividad. Se analizan para poder determinar la carga de trabajo, tanto física como mental, del puesto de trabajo. <p>Instrucción: el departamento de recursos humanos entregara a cada uno de los empleados un formato el cual será llenado para de esta frma obtener las expectativas del empleado. Adicionalmente este será supervisado para ajustar los cambios acordes y necesarios.</p>

2. Reconocimientos Activo por buen desempeño.

Objetivo: Con el mismo se pretende celebrar y darse cuenta como institución de los esfuerzos, comportamientos, así como los logros del empleado (o equipo de trabajo) cuando contribuyen a la consecución de los objetivos de la institución y los valores que éstos reflejan.

Tiempo: una vez al mes

Se pretende:

- Generar la creación de un ambiente de trabajo positivo.
- Que los empleados obtengan la percepción de que se valora su buen trabajo y desempeño.
- Mejoras con un alto grado de positivismo del estado de ánimo del empleado al sentirse recompensado por la institución.
- Inculcarle un sentido de pertenencia en su lugar de trabajo
- Proporcionar motivación real y duradera por parte del personal.

Instrucción:

1. **Algo para comer:** a manera de recompensar los logros de la jornada
2. **Cultiva el Hábito del “hola” al principio del día y una “hasta mañana” al final del día por parte de los jefes,** son una forma evidente, para genera un ambiente positivo. Se deben tomar unos minutos para hablar con los empleados y así establecer una buena comunicación y dar una nota positiva a la jornada.
3. **Agradecer sinceramente** a los compañeros cuando hacen un buen trabajo. hacerlo a menudo y de manera específica.
4. **Una nota personal** puede ser eficaz y altamente gratificante realizar notas que eleven el autoestima de los miembros de la institución cada mañana decirle una nota emotiva como un simple *“Hoy es buen día para brillar”* a un compañero, Esto elevara la confianza entre todos, También se puede enviar un email a un empleado en Agradecimiento a su buen trabajo.
5. **Reperti a los empleados los comentarios positivos** que otros han hecho acerca de él y

difundirlos en la cartelera informativa como “Lo has hecho bien” ; “Tu Animo cautivas a todos” ; “Convierte siempre una situación negativa en una positiva”, “La única diferencia entre un buen y mal día es tu actitud” , “Aprende a ser feliz con lo que tienes mientras persigues lo que quieres”

6. **Utiliza un boletín de la organización** para demostrar el aprecio a un empleado o agradecer al personal por su buen desempeño.
7. **Subraya la contribución de individuos o equipos de trabajo** durante las reuniones de personal, las reuniones de ejecutivos, o cualquier actividad especial. Esto a menudo se apreciará por la persona en cuestión y esto puede ser una inspiración para sus compañeros.

Existen varios sistemas como los anteriormente expuestos que pueden ayudar a dar reconocimiento en forma orgánica y sistemática. Sin embargo no solo es reconocer a los colaboradores, sino darles un espacio para que ellos mismos se reconozcan entre ellos.

Una opción novedosa es reconocer el trabajo de los compañeros a través de un sistema de Stickers y Puntos que les ayudan a sentirse apreciados, reconocidos, valorados y motivados.

Además es importante conocer, en tiempo real, cómo se sienten los empleados en su trabajo por medio de micro-encuestas semanales, brindando una claridad única y poderosa.

3. Formación de líderes Positivos

Objetivo: Con el mismo se busca un líder de equipo con un perfil de facilitador que apoya, motiva, instruye y es mentor de desarrollo. A diferencia del jefe o supervisor tradicional que solo vigila el trabajo de otro.

Tiempo: 16 horas académicas

Se pretende:

- Contar con líderes que sepan dirigir a su gente para lograr los objetivos, estos pueden ser elegidos por cada departamento teniendo así un líder positivo por cada área

de la institución.

- Integrar los esfuerzos de todos y cada uno de los colaboradores para sumarlos, dejando así de trabajar aisladamente permitiendo compartir los logros obtenidos por cada departamento, pudiéndose escoger el mejor de todos y este a su vez ayudara a los demás departamentos a obtener mejores resultados para el mes siguiente permitiendo así una retroalimentación y mejoramiento continuo para el optimo desempeño de todos.
- Conocer los estímulos que motivan al personal que colabora como lo son las , Buena comuniccion, cooperacion entre los empleados, buenas relaciones con el Jefe, Reconomientos activos por cualquier logro.

Instrucción:

Se encuentra compuesto por 6 unidades las cuales son:

- **Valorar** la importancia que tiene romper con paradigmas tradicionales de la Supervisión.
- **Influir** positivamente en la conducta del Equipo.
- **Valorar** la importancia que tiene adoptar conductas de Líder.
- **Formar** un optimo equipo de Trabajo orientados al logro Positivo.
- **Aplicar** las prácticas de Coach y el Liderazgo situacional para lograr más metas del equipo.
- **Aplicar** los principios de la motivación para mejorar la moral y el rendimiento del equipo.

El curso de Formación de Líderes positivos se imparte en la institución, en fechas y horarios acordados con los mismos y se encuentra compuesto por hasta un máximo de 20 participantes.

Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

1. Forma un equipo de planificación:

Sería ideal que fuese formado por un grupo representativo de toda la institucion, pues entre más lo sea y ellos se apropien del proceso, mejores serán los resultados.

No es necesario ser un gran grupo, pero sin embargo deberá representar los diferentes tipos de empleados.

2. El equipo de planificación deberá identificar los logros:

	<p>Logros del equipo Logros personales Indicios, pistas ,o etapas Número de años de servicio</p> <p>3. Revisión y mantenimiento del programa. Revisar periódicamente el programa y mantenerlo acorde con las políticas y la cultura de la institucion, para que los empleados se identifiquen con sus preceptos.</p> <p>4. Reconocimiento de Logros. Comunicar a los jefes y departamentos Administrativos de la creación del programa, para que lo apoyen y se involucren, esto es de suma importancia.</p>
¿Quién?	Departamento de Recursos Humanos.

Autor: Zurita, D (2018)

4.4 FASE IV: Evaluación económica de las propuestas mediante la relación costo - beneficio

Para poder desarrollar efectivamente las estrategias que mejoren el clima organizacional en el servicio administrativo de identificación, migración de identificación, migración y extranjería (Saime) Calabozo, estado Guárico se tiene que incurrir en algunos gastos por la inclusión de talleres y cursos para el Personal Directivo, Personal Administrativos y de apoyo, para eso se requiere de algunos valores de referencia para determinar el costo total de inversión. Debido a la inflación existente en el país, se pudo estimar valores cercanos al costo unitario de cada una de las estrategias propuestas, de tal manera que ayuden a fomentar y capacitar al personal. Por ser el Saime una entidad de Servicio Público tiene convenios con Instituciones Públicas y Privadas de capacitación y desarrollo por lo tanto los costos mostrados en el cuadro representan un estimado que se tendrán para la realización de las diferentes actividades a desarrollar

Cabe destacar que la Institución cuenta con los diferentes recursos materiales y tecnológicos como de espacio físico que permitirá el desarrollo de las estrategias propuestas sin que genere un mayor costo.

Cuadro 25. Presupuesto de costo e inversión de las Estrategias propuestas

Evaluación Económica de las Estrategias Costo vs. Beneficio		
Estrategia	Costo Estimado (Bs.S)	Beneficio
Estrategia 1 para mejorar la dimensión Estructura	286.000	<ul style="list-style-type: none"> Ü Aumento del compromiso con la institución. Ü Lograr niveles óptimos en el trabajo. Ü Tener procesos más eficientes. Ü Aumentar los niveles de orgullo y motivación en la prestación de servicios.
Estrategia 2 para mejorar la dimensión Relaciones	450.000	<ul style="list-style-type: none"> Ü Motivación personal. Ü Incrementa el entusiasmo y actitud positiva. Ü Aumentar la participación en las actividades a realizar. Ü Lograr las mejores relaciones empleado-jefe. Ü Mejora en el rendimiento y desempeño individual.
Estrategia 3 para mejorar la dimensión Cooperación	-----	<ul style="list-style-type: none"> Ü Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización. Ü Diagnostica la efectividad al comunicarse. Ü Determina su capacidad de escucha activa y genera

		<p>confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Mejora las habilidades de comunicación oral y escrita entre los trabajadores. Û Aumenta creatividad y la disposición a trabajar en equipo. Û Sana competencia.
<p>Estrategia 4 para mejorar la dimensión Identidad</p>	<p>150.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Eleva la moral de la fuerza de trabajo. Û Mejora el desempeño y servicio. Û Mejor aprovechamiento de los recursos de la Institución. Û Aumentar el compromiso individual de los empleados.
<p>Estrategia 5 para mejorar la dimensión Responsabilidad</p>	<p>100.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Mayor responsabilidad y compromiso Û Mayor compromiso y puntualidad. Û Mejora e incentiva al trabajador en la responsabilidad. Û Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. Û Disminuyen errores por falta de precisión en la transmisión de ideas.

Autor: Zurita, D (2018)

A pesar de tener unos altos costos, lo que se espera lograr con la implementación de las estrategias anteriormente planteadas es optimizar el clima organizacional en las instalaciones del servicio administrativo de identificación, migración y extranjería (Saime) Calabozo, estado Guárico, facilitando y permitiendo el cumplimiento de las actividades diarias de manera favorable para todos los integrantes del grupo de trabajo, obteniendo así mejores relaciones interpersonales, mayor motivación, incremento de la iniciativa de los trabajadores, aumento de la valoración al personal y una mejor comunicación.

El Saime de Calabozo por ser una empresa de servicio además gubernamental aunado a esto la situación que atraviesa actualmente el país dificulta un poco este tipo de inversiones, sin embargo, los beneficios de este proyecto se centran en el ser humano, es por ello que a pesar de ser beneficios intangibles, una inversión para mejorar el capital humano es muy importante y a través de estrategias gerenciales como el balanced scorecard el gerente y jefes de departamentos podrán delegar poder y autoridad a los trabajadores, con esto se genera un sentimiento en los trabajadores de ser dueños de su propio trabajo haciendo a un lado las estructuras piramidales y favoreciendo la dinamización de los procesos para tomar de decisiones de forma más oportuna y eficiente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El estudio del ambiente interno permite conocer el estado de una empresa en cuantos aspectos organizacionales, ambiente de trabajo y elementos de la cultura organizacional que pueden influir en el rendimiento del personal y el desempeño de la Institución. Por lo tanto, la investigación efectuada en Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo, Estado Guárico con la intención de desarrollar un programa de mejora para el fortalecimiento de su clima organizacional arrojó las siguientes conclusiones:

Es de gran importancia que las organizaciones revisen el clima organizacional porque constituye un elemento esencial en la planificación y desarrollo de todas las actividades y posibilita a los jefes de los diferentes niveles una visión futura de la organización.

Los resultados del diagnóstico realizado en el Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo, Estado Guárico revelaron que existe la necesidad de reforzar las dimensiones en estudio enfocado en el Cuestionario de Litwin y Stringer: estructura, relaciones, cooperación, identidad y responsabilidad que fueron las que obtuvieron una mayor tendencia a la valoración negativa en respuestas como en desacuerdo y totalmente en desacuerdo por parte del personal encuestado.

La percepción de los trabajadores ubicados en todos los niveles de la Institución y que formaron parte del presente estudio debido a tener una mayor incidencia en el aumento de las tasas de ausentismo y rotación de la misma, reflejan que existen debilidades muy marcadas en cuanto a estructura organizativa, liderazgo en los cuadros de mando, relaciones interpersonales.

Los mismos fueron evidenciados a través de la aplicación del Cuestionario de Litwin y Stringer que permite visualizar el funcionamiento de la Organización y así medir su Clima Organizacional.

El personal cumple con sus responsabilidades, pero no con miras a alcanzar las metas de forma eficiente porque adolece de un clima organizacional satisfactorio, esto ha producido disminución en los niveles de eficiencia laboral como un ambiente tenso y no agradable para las personas que trabajan en la Institución. Eso ha repercutido en el ánimo y motivación de algunos trabajadores los cuales han decidido renunciar o pasar el menor tiempo posible en sus puestos de trabajo. Como consecuencia de lo anteriormente descrito, el personal que permanece en la Institución se le recarga de trabajo o funciones generando inconformidades y malestar entre ellos.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos al inicio de la investigación de proponer un programa de mejoras para el clima organizacional, se llevó a cabo una propuesta de realización de capacitaciones y dinámicas grupales dirigidos tanto al nivel directivo como a todos los trabajadores de la Institución que tiene el fin de mejorar la comunicación, integración, relaciones, sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la Organización. El diseño de las estrategias se realizó de manera sencilla a través de actividades que abordan cada uno de los factores estudiados, dejando abierto los espacios para su aplicación y evaluación según el criterio de los directivos y la programación que tengan al respecto en la Coordinación de Recursos Humanos.

En cuanto a la evaluación económica según la razón costo beneficio de las propuestas de estrategias se determinó que estas serán posibles su aplicación si cuentan con el apoyo de la gestión de la Institución y el presupuesto que se le sea asignado para tales actividades acotando que los beneficios se verán a

mediano y corto plazo como también no poseen una valoración cuantificable ya que son beneficios intangibles.

5.2 Recomendaciones

Luego de haber concluido el diagnóstico realizado al Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (Saime) Calabozo, Estado Guárico sobre los factores que conforman el clima organizacional, se recomienda poner en marcha un plan de acción que contenga diferentes estrategias que ayuden a fortalecer los factores que actualmente permiten un clima laboral estable entre compañeros y jefes, además mejorar aquellos factores que están debilitando y afectando negativamente el clima laboral de la institución, en tal sentido, se recomienda un plan con las siguientes acciones:

- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan quien acudir cuando se presentan dificultades
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la institución con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados consideran que obstaculizan la realización de sus labores.
- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales dirigidas al personal de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la institución a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

- Ofrecer a los empleados más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- Brindar capacitación a los empleados de la institución sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.
- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez, Y. (2015). *Clima Organizacional como factor clave para optimizar el Rendimiento Laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicados en la ciudad de Maracay - Estado Aragua*. Tesis para obtener el Título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. (Quinta Edición). Caracas - Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas - Venezuela. Consultores Asociados BL, Venezuela.
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). **¿Puede influir el clima laboral en la productividad?** [Documento en línea.] Disponible: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf
- Briceño, A. (2008). *Lineamientos Estratégicos orientados a optimizar el clima organizacional de Hidrolara, C.A. Sede principal. Barquisimeto - Estado Lara*. [Tesis publicada en línea.] Disponible: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P900.pdf
- Carrillo, C y Rosmery, C. (2017). *Programa de Psicología Positiva en el bienestar Psicológico Subjetivo – Material en adultos Mayores – Lambayeque*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Psicología. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra Edición). México.
- Domínguez, María (2008). *Calidad de Vida en el trabajo*. [Tesis publicada en línea] Disponible: <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=19066>

- García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. [Documento en línea] Disponible:
<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta Edición). México DF. Editorial Mc-Graw Hill
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. **Metodología de la Investigación Holística**, Fundacite, Anzoátegui - Sypal. Caracas, 1998.
- Landaeta, M. (2017). *Clima Organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAV, C.C.S. Ubicada en Maracay - Estado Aragua*. Tesis para obtener el Título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo, Estado Carabobo – Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo (1997).*
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).*
- Maish, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Gestión en el Tercer Milenio.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 3era Reimpresión. Venezuela. 2006.
- Maslow, Abraham (1954) *Motivación y personalidad*. Editorial Diaz de Santos.
- Omaña, Heidi (2018). *Desarrollo de estrategias para mejorar el Clima Organizacional en la estación central, Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del cuerpo de Bomberos Valencia, estado Carabobo*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.

- Ramos, R. (2016). *Organizaciones Saludables*. Tesis para obtener el título de Magister en Prevención de Riesgos Laborables. Universidad Miguel Hernández, Alicante – España.
- Quevedo, Ana. *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Piura: Universidad de Piura, 2003.
- Quintero N, Africano M, y Faria E (2008) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista negotium ciencias gerenciales. Documento de Internet [Documento en línea] Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnostico organizacional*. (Tercera Edición). México: Alfaomega.
- Romero P Daniel, (2005). *Trabajo y Motivación*. [Documento en línea] Disponible: <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2008). *Proceso de la Investigación Científica*. (Cuarta Edición). México. Editorial Limusa.
- Villafañe, Yeneira (2015). *Factores Asociados al Clima Organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia - Edo. Carabobo*. Tesis para obtener el Título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo, Estado Carabobo – Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas aplicadas al Servicio Administrativo de Identificación, Migración y Extranjería (SAIME), Calabozo, Estado Guárico, basado en el cuestionario de Litwin y Stringer

Nº	Pregunta
1	En esta institución los trabajos están bien definidos y organizados
2	En esta institución se preocupan de que yo tenga claro su funcionamiento y en quienes recae la autoridad de las tareas y responsabilidades
3	Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir
4	Quiénes dirigen esta institución prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales
5	En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto al trabajo
6	Los empleados tienen lealtad hacia la institución
7	En esta institución los jefes dan las indicaciones generales que se deben hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
8	Cuando se presentan problemas en el trabajo se deben resolver por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes
9	Es común en esta institución que los errores sean superados solo con disculpas.
10	la gente asume sus responsabilidades en el trabajo
11	En esta institución mientras mejor sea el trabajo elaborado, mejor es el reconocimiento que se recibe
12	En esta institución hay recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho
13	Se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos
14	Esta institución se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario
15	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.
16	Esta institución se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
17	Cuesta mucho llegar a tener amigos
18	En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal
19	Los jefes son poco comprensivos cuando se comente un error
20	No existe mucha confianza entre superior y subordinado
21	En esta institución se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo
22	Se exige un rendimiento muy alto a los trabajadores
23	La administración continuamente insiste en el mejoramiento del trabajo individual y en grupo
24	Esta institución mejora su rendimiento por sí sola a la hora que los trabajadores se encuentran contentos
25	La mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos
26	En la institución se alimenta al personal para que digan lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con sus jefes
27	No se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo
28	El personal se encuentra satisfecho de estar en esta institución
29	Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien
30	En esta institución la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses

Autor: Zurita, D (2018)