



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

Facultad Regional Santa Cruz

Tecnicatura Universitaria en
Administración

Cadmiel Alejandra Velazco
2024

Este logro me lo dedico a mí, por la perseverancia y dedicación que le di.

Comparto la alegría de alcanzar la meta con todos aquellos que amo y me aman.
Principalmente con mi pequeña Jazmín, con mi compañero de vida, y con mi mamá;
quienes me ayudaron a levantarme cada vez que caí.

Espero que desde el cielo, abuela, puedas ver la alegría que tengo,
y me hagas sentir tus abrazos en la brisa del viento.

TEMA

Factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.

RESUMEN/ABSTRACT

En la República Argentina, el Servicio de Navegación Aérea es brindado por la Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E. (EANA S.E.) y tiene bajo su órbita 56 aeropuertos distribuidos por todo el país. La visión de la compañía es *ser referentes en la prestación de servicios de navegación aérea, fortaleciendo el desarrollo de nuestro recurso humano y contribuyendo al crecimiento de la industria y de la sociedad argentina en su conjunto*¹. Para ello, su misión es *brindar los servicios de navegación aérea de manera segura, eficaz y sustentable*².

Teniendo en cuenta la visión y misión de la compañía, es importante resaltar que el factor humano es el recurso principal y fundamental que una empresa posee para alcanzar de manera satisfactoria sus objetivos. Sin embargo, existen diversos factores que modifican el comportamiento natural, diario y regular de las personas que se encuentran dentro de un determinado entorno. Uno de estos factores es el clima laboral y merece especial atención y análisis, ya que, la motivación o desmotivación del personal, influye directamente en los resultados empresariales.

Es por esto que, para el desarrollo de la presente tesina, sustentando el estudio en las teorías expresadas en el libro "Administración de Recursos Humanos"³ que explica la relación directa que existe entre la motivación y el clima laboral, se eligió a la dependencia de Servicios de Navegación Aérea del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos. La misma cuenta con cuatro oficinas diferentes, cada una con una carga laboral, operativa, y dotacional distinta a la otra.

¹ EANA S.E. sitio web oficial www.eana.com.ar/institucional#node-110

² EANA S.E. sitio web oficial www.eana.com.ar/institucional#node-110

³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. 8^{va} edición.

PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea (SNA) en el Aeropuerto Internacional “Piloto Civil Norberto Fernández” de la ciudad de Río Gallegos?

JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para que una compañía alcance de forma positiva los resultados deseados y planificados. Sin embargo, este pilar fluctúa según el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y el grado de motivación personal de sus integrantes.

Con esta premisa de referencia, es factible afirmar que entre la motivación y el clima organizacional existe una influencia recíproca, y que su presencia en mayor o menor medida incide de forma directa en la cotidianeidad laboral de la dependencia ubicada en el Aeropuerto Internacional de la ciudad de Río Gallegos.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los posibles factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.
- Realizar encuestas al personal operativo para identificar los factores incidentes en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.
- Analizar cuáles son los tres factores que mayor incidencia tienen en la modificación del clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.

HIPÓTESIS

Existen diversos factores que modifican el clima laboral dentro de las oficinas del SNA del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos. Estos factores están relacionados con la capacidad de desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo y la carga laboral operativa. Su presencia en mayor o menor medida incide directamente en el clima organizacional en las áreas de trabajo anteriormente mencionadas.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.	¿Cuáles son los factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos?	Identificar los factores que inciden en el clima laboral en las oficinas del Servicio de Navegación Aérea en el Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.	Existen diversos factores que modifican el clima laboral dentro de las oficinas del SNA del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos. Estos factores están relacionados con la capacidad de desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo y la carga laboral operativa. Su presencia en mayor o menor medida incide directamente en el clima organizacional en las áreas de trabajo anteriormente mencionadas.	CLIMA ORGANIZACIONAL	Se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenatto, Comportamiento Organizacional 2da ed, 2009).	Encuesta aplicando la metodología desarrollada por Likert.	Capacidad de desarrollo Personal y Profesional.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de cursos disponibles. Calidad de la capacitación ofrecida. Metodología de la capacitación. Frecuencia de capacitaciones/evaluaciones de desempeño. Procedimientos de designación de personal para recibir capacitación. Disponibilidad de apoyo para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Procedimiento de promoción profesional. Transparencia y equidad en procesos de selección.
							Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la comunicación. Canales de comunicación. Oportunidad y espacio para trabajar en equipo. Grado de participación en proyectos laborales. Existencia de normas de convivencia. Tratamiento justo y equitativo para todo el personal. Apoyo y contención entre pares. Apoyo y contención entre superiores y pares.
							Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados que se identifican con la misión y visión de la empresa. Participación en eventos socio-laborales. Sentimiento de "pertenecer". Inclusión y respeto a la diversidad. Existencia de políticas que promuevan la inclusión. Porcentaje de rotación del personal. Porcentaje de personal que desea mantenerse en el lugar (geográfico). Porcentaje de empleados que recomendaría la compañía.
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de normas de higiene y seguridad. Cantidad de horas trabajadas por mes. Percepción del personal sobre la carga laboral. Percepción del personal acerca de la presión laboral. Existencia de políticas que promuevan el equilibrio laboral-personal. Disponibilidad de recursos para desarrollar sus actividades. Confort y ergonomía. Políticas de gestión de personal. Existencia de canales de comunicación. 							

PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS	
POBLACIÓN	Dotación total que conforma las oficinas del SNA del Aeropuerto Internacional "Piloto Civil Norberto Fernández" de la ciudad de Río Gallegos.
FUENTES	Personal Operativo.
LOCALIZACIÓN DE LAS FUENTES	Puesto de trabajo habitual.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Encuesta basada en la metodología de recolección de información de Likert. Autogestionada.
CARACTERÍSTICAS	Preguntas cerradas de múltiple opción.

MARCO TEÓRICO

El concepto de clima organizacional resulta de una construcción histórico-social que, podría decirse, tiene sus orígenes en la "Teoría de Campo" de Kurt Lewin (1930)⁴. Esta teoría, cuyos elementos básicos son la conducta de un individuo (C), la función (f) de la situación, que incluye las condiciones del individuo (P) y las condiciones del ambiente (A), presenta tres tipos de variables relevantes: la fuerza (la causa de las acciones), la tensión (diferencias entre las metas propuestas y el estado actual del individuo) y la necesidad (crea las tensiones motivadoras). La relación entre las variables determina que mientras la tensión sea positiva, esta motivará al individuo y, en consecuencia, la causa de las acciones será también positiva; y, por el contrario, si la tensión es negativa, esta desmotivará al individuo y la causa de sus acciones será consecuente con el estímulo de la tensión. Para el análisis de los elementos y variables de la teoría, Lewin estudió diversos grupos de personas en diferentes entornos, y llegó a la conclusión que un grupo *no está necesariamente constituido por miembros que presentan gran similitud*⁵ y lo que los define como grupo es su interdependencia. Es decir, el comportamiento de las personas depende del entorno o clima en que se encuentren, más que por las características que compartan. Con esta premisa, surge la necesidad de incorporar el término "clima" al mundo organizacional, de forma tal que pudiera explicarse la relación que existe entre el individuo y su ambiente laboral; como así también los factores que lo motivan en mayor o menor medida, y, a su vez, la incidencia directa en los resultados de la productividad empresarial (Álvarez, 1992).

Por su parte, para Idalberto Chiavenato, la teoría de campo *explica por qué un mismo objeto, situación o persona puede ser percibido e interpretado de manera diferente por cada individuo*⁶. Esta percepción e interpretación va a darse teniendo en cuenta la atmósfera o clima en que el individuo se encuentre en un momento dado; ya que los seres humanos viven en un estado permanente de adaptación a diversas situaciones, con el objetivo de satisfacer necesidades fisiológicas, de pertenencia, estima, seguridad y realización. Entonces, podría decirse que las personas se adaptan para mantener un cierto equilibrio emocional y de satisfacción de diversas necesidades. Una buena adaptación, denota una buena salud mental; y una persona con buena salud mental se

⁴ Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_campo

⁵ Boletín del Instituto de Sociología, cuaderno 10, tomo XI, pág. 134.

⁶ Chiavenato, I. - Administración de Recursos Humanos, 8va edición, pág. 45.

*siente bien consigo misma, se siente bien en relación a otras personas y es capaz de enfrentarse a las demandas de la vida*⁷.

Continuando con las afirmaciones del escritor y abogado brasileño, *el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes*.⁸ En este sentido, es importante aclarar que el grado de motivación de una persona depende directamente de su adaptación al entorno en que se encuentra sumido y, que, el clima organizacional hace referencia al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización y a las propiedades motivacionales presentes en ella. Estas últimas se definen como *los aspectos que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones*⁹.

Respecto a la provocación de diferentes tipos de motivaciones, el psicólogo americano John William Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional¹⁰, teniendo en cuenta los determinantes ambientales existentes. Las premisas de estudio del modelo eran las siguientes:

- Todas las personas tienen necesidades básicas que influyen en la conducta cuando son motivadas o provocadas.
- Esta provocación (o no) depende del entorno o ambiente que percibe cada persona.
- Las características particulares de cada ambiente sirven para estimular la motivación. Un motivo específico no es estimulado hasta que no recibe la provocación específica que motive la conducta de la persona.
- Los cambios que se perciban en el ambiente alterarán la motivación provocada.
- La motivación tiende a satisfacer una necesidad existente. El patrón de motivación provocada modifica la conducta; y un cambio en el patrón implica un cambio en la conducta.

Para expresarlo en otras palabras, existe una influencia mutua entre la motivación de una persona y la atmósfera presente en su entorno laboral. Entonces, el clima organizacional puede ser favorable si sus propiedades satisfacen las necesidades particulares de los

⁷ Chiavenato, I - Administración de Recursos Humanos, 8va edición, pág. 58.

⁸ Chiavenato, I - Administración de Recursos Humanos, 8va edición, pág. 58.

⁹ Chiavenato, I - Administración de Recursos Humanos, 8va edición, pág. 59.

¹⁰ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, octava edición, pg. 58 y 59.

individuos; y, por el contrario, puede ser considerado desfavorable si estas propiedades provocan frustración e insatisfacción de las necesidades existentes.

De acuerdo a Litwin y Stringer, citado por Alejandra Corichi García, Tirso Javier Hernández Gracia, y Ma. del Rosario García Velázquez en el ensayo "El Clima Organizacional: un factor clave del éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas" de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, el clima organizacional es un factor que está directamente relacionado con los objetivos de una empresa, por lo que resulta necesario realizar evaluaciones de clima organizacional para establecer cuál es la percepción que existe por parte del personal respecto a la organización. Al mismo tiempo, en el ensayo publicado en la página web oficial de la Universidad Autónoma, los autores hacen referencia a la teoría de Clima Organizacional fundamentada por Likert (1961; 1967), en la que sostiene que el comportamiento de las personas depende de la gestión administrativa y las condiciones organizacionales percibidas por cada una. Así, afirma que existen tres tipos de variables que inciden en la percepción individual del clima laboral; a saber: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Para el psicólogo americano, las variables causales son aquellas que indican en qué sentido una organización se desenvuelve y la obtención de sus resultados. Ejemplos de estas variables también llamadas independientes, son la estructura organizacional, la administrativa, las competencias, decisiones y actitudes. Continuando con las variables intermedias, cuya orientación está dirigida a medir el estado interno de una empresa, estas reflejan aspectos como la motivación, la comunicación, rendimiento y la toma de decisiones. Por último, las variables finales, que surgen en efecto de las variables independientes e intermedias, tienden a establecer los resultados obtenidos; por ejemplo, ganancias, pérdidas, o productividad.

Siguiendo con la línea de las variables incidentes del clima organizacional, que resulta ser el problema planteado en este trabajo de investigación, en el año 2017 en la ciudad de Río de Janeiro - Brasil, la (ahora) Magister Eva Alessandra Rolim de Almeida desarrolló una tesis de Maestría en Gestión de Proyectos Educativos cuyo objetivo principal era analizar el clima laboral predominante dentro de la empresa "Contabilidade Real Volta Redonda". En la misma, utilizó como referente principal al escritor y profesor Idalberto Chiavenatto, y buscó identificar las variables centrales intervinientes en el clima laboral, a través de diferentes estudios descriptivos, transversales, cualitativos y cuantitativos

con alcance a todo el personal de la empresa objeto de estudio. Como resultado, la Mg. Rolim pudo identificar los factores que alteran o modifican el ambiente dentro de la organización, teniendo en cuenta las satisfacciones e insatisfacciones del personal encuestado.

Es por todo lo expuesto anteriormente, que realizar un estudio acerca del clima organizacional dentro de la dependencia seleccionada de EANA S.E., permitirá determinar cuáles son las variables que influyen la atmósfera laboral y realizar un posterior análisis de los factores de mayor incidencia en la misma.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Para alcanzar el objetivo de este trabajo de investigación, se realizó un estudio descriptivo y de campo. Esto es porque se buscó determinar las variables incidentes en el clima organizacional dentro de un grupo específico de personas, utilizando como instrumento una encuesta de ocho cláusulas. La misma fue de carácter anónima y con respuestas de múltiple opción, aplicando la metodología desarrollada por Likert. El objetivo de este método es no limitar las respuestas del encuestado y brindarle un abanico de opciones para que este pueda seleccionar la que refleje en mayor medida su conformidad o disconformidad con la afirmación planteada.¹¹

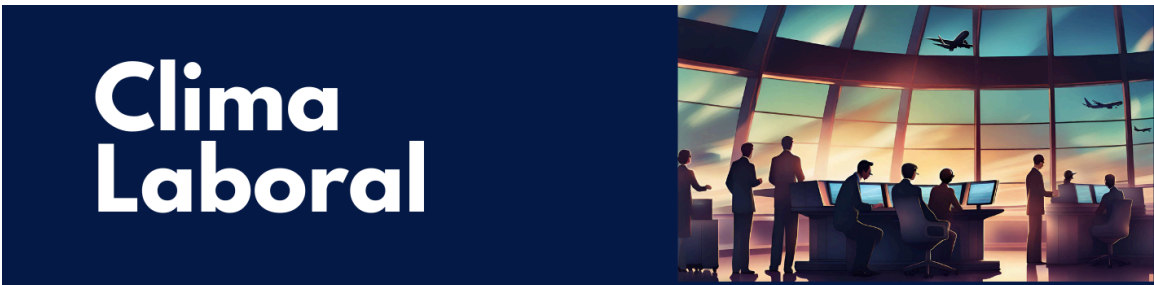
Cada una de las proposiciones estuvo relacionada directamente con las dimensiones planteados en la Matriz de Consistencia¹². De cada una de ellas se seleccionaron dos indicadores que fueron la base del instrumento de recolección de datos, que fue respondido por un total de 14 (catorce) trabajadores.

DIMENSIÓN	INDICADOR	CLAÚSULA
Capacidad de Desarrollo Personal y Profesional	Promoción laboral	8
	Equilibrio socio-laboral	7
Relaciones Interpersonales	Empatía	2
	Participación en proyectos institucionales	1
Sentido de Pertenencia	Ubicación Geográfica	4
	Participación en eventos sociales	3
Condiciones de Trabajo	Comunicación Vertical	5
	Confort y Ergonomía	6

¹¹ Teoría del Clima Organizacional, Likert. <https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

¹² Véase página 06.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Elige la opción que mejor refleje tu opinión.

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Participar de forma activa en proyectos institucionales induce al trabajador a un mejor rendimiento laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empatía es un valor fundamental que debe existir dentro de un equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reuniones socio-laborales en el lugar de trabajo son más atractivas que aquellas que se realizan en lugares públicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El destino geográfico del trabajo favorece al crecimiento personal y profesional del trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los canales de comunicación ofrecidos por su superior generan confianza y libertad para expresar sus inquietudes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El mobiliario y material de trabajo existente es el adecuado para la labor que realiza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los horarios rotativos de trabajo disminuyen las posibilidades de mantener una rutina personal diaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las comisiones de trabajo en otros destinos favorecen al crecimiento personal y profesional del trabajador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

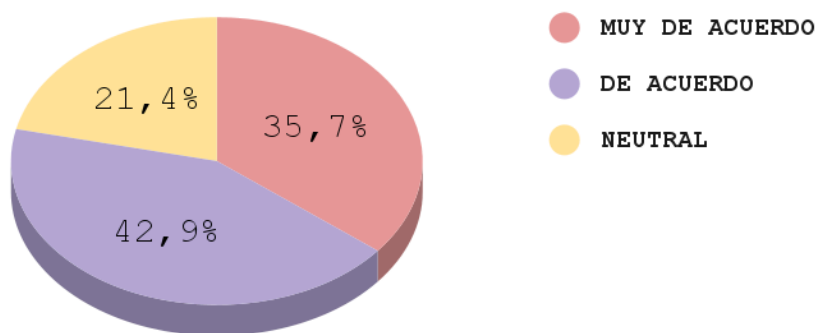
GRACIAS POR TU TIEMPO

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La encuesta realizada al personal objeto del presente trabajo, arrojó los siguientes resultados principales:

Pregunta 1: 'Participar de forma activa en proyectos institucionales induce al trabajador a un mejor rendimiento laboral.'

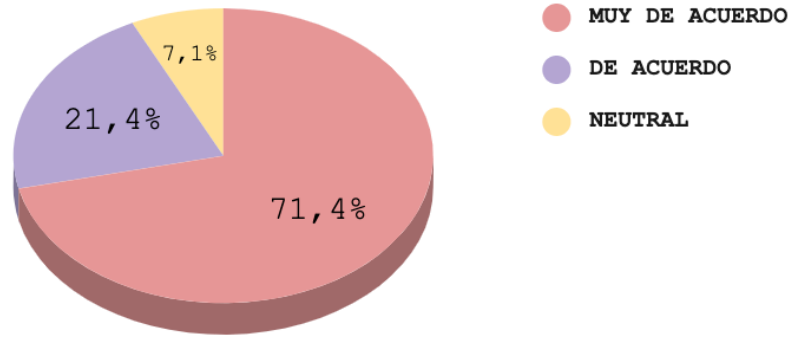
- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo



Teniendo en cuenta las respuestas dadas por el personal encuestado junto con la afirmación de Likert en su teoría de Clima Organizacional respecto al comportamiento de las personas y su relación con la gestión administrativa y las condiciones organizacionales percibidas por cada individuo, es posible reafirmar su estamento ya que el 78,6% de la población objetivo considera que la participación activa en los diversos proyectos institucionales incrementa su desempeño en el puesto de trabajo.

Pregunta 2: 'La empatía es un valor fundamental que debe existir dentro de un equipo de trabajo.'

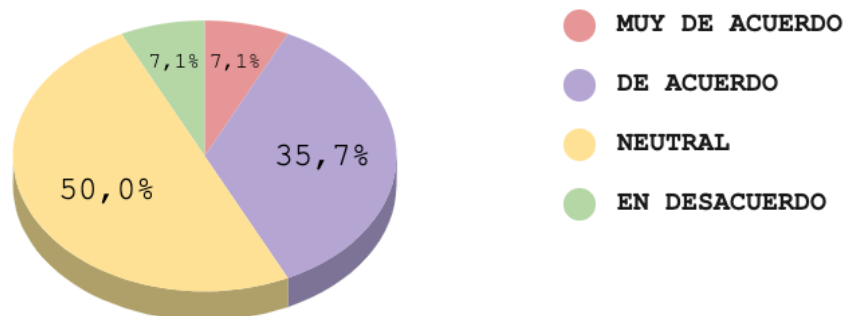
- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo



Basándonos en la teoría de Campo de Lewin, en la cual expresa que un grupo laboral puede no estar formado por las similitudes que presentan sus integrantes, sino por la interdependencia existente entre ellos; junto con la respuesta mayoritaria del grupo encuestado, es posible afirmar que el grupo laboral comprende la interrelación personal entre cada uno de los individuos y que la empatía es el valor que debe predominar en él.

Pregunta 3: 'Las reuniones socio-laborales en el trabajo son más atractivas que aquellas que se realizan en lugares públicos.'

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo

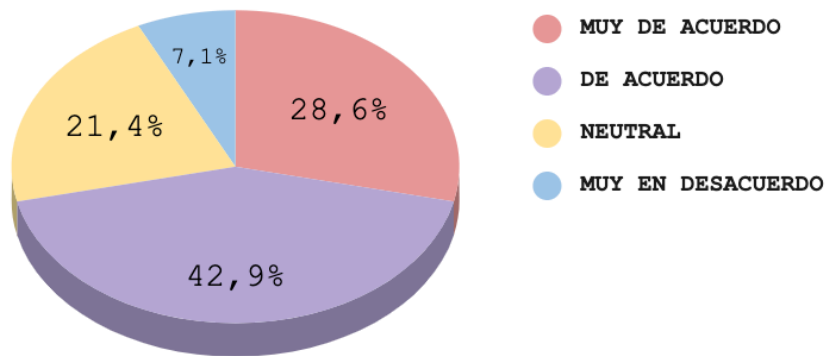


De acuerdo a las respuestas obtenidas en la consigna, se observa que la mitad del personal encuestado adopta una postura neutral en relación a la ubicación de celebración de reuniones socio-laborales, mientras que una minoría se encuentra en desacuerdo

respecto a éstas. Se entiende así que el equipo de trabajo toma participación en ellas independientemente del lugar donde ocurran.

Pregunta 4: 'El destino geográfico del trabajo favorece al crecimiento personal y profesional del trabajador.'

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo

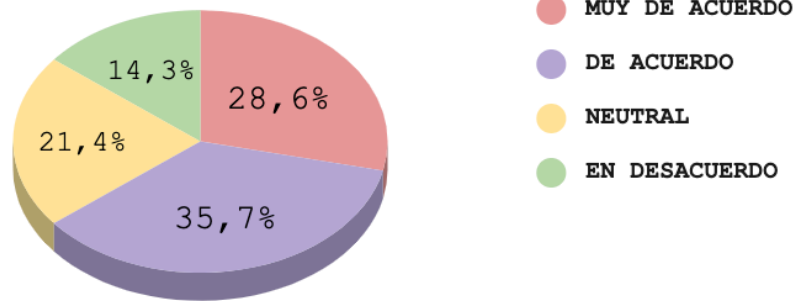


Teniendo en cuenta las afirmaciones expresadas por Chiavenato respecto a la adaptación de las personas con el fin de satisfacer distintos tipos de necesidades y las respuestas obtenidas por parte del grupo laboral encuestado, es menester resaltar que el destino geográfico de la población objetivo del presente proyecto funciona como indicador primario en relación a la modificación/alteración del clima laboral dentro de la dependencia analizada; arrojando un resultado positivo respecto a la relación adaptación-satisfacción.

Pregunta 5: 'Los canales de comunicación ofrecidos por su superior generan confianza y libertad para expresar sus inquietudes.'

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo

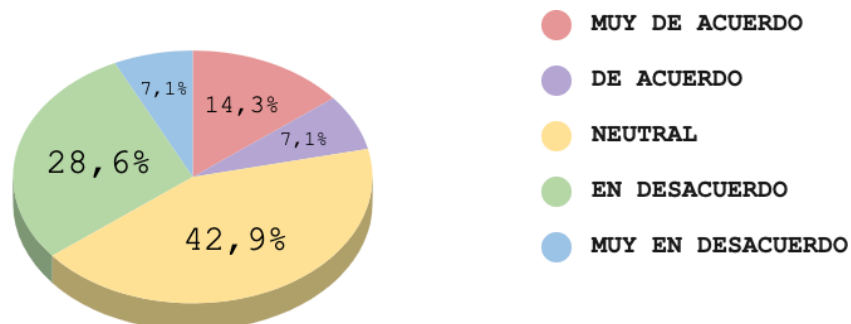
- Muy en Desacuerdo



Las condiciones de trabajo son un índice de análisis dentro del clima laboral que incrementa o disminuye la motivación del personal, por lo que el nivel de satisfacción que tenga el individuo en relación a las condiciones de trabajo estará relacionado directamente con su motivación y comportamiento dentro de la organización. Como puede observarse los canales de comunicación, que suponen ser un indicador dentro de las condiciones de trabajo, se encuentran a un nivel deseado por la mayor cantidad de individuos, resultando así un factor relevante dentro de la dependencia.

Pregunta 6: 'El mobiliario y material de trabajo existente es el adecuado para la labor que realiza.'

- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo

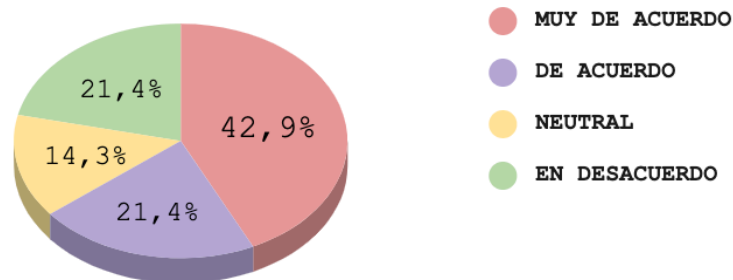


La comodidad y la existencia de insumos y herramientas necesarias para cumplir las funciones pertinentes en el puesto de trabajo son un índice conductual que puede ser

positivo o negativo dependiendo del nivel de satisfacción que posea el trabajador mientras realiza su labor. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, el mobiliario y material de trabajo existente en la dependencia no es el adecuado para cumplimentar con las actividades diarias. De esta forma, y tomando como base el modelo para estudiar la conducta de Atkinson, el confort y la ergonomía es un indicador que modifica la conducta del personal de forma negativa, alterando y/o modificando el clima organizacional prevaleciente.

Pregunta 7: 'Los horarios rotativos de trabajo disminuyen las posibilidades de mantener una rutina personal diaria.'

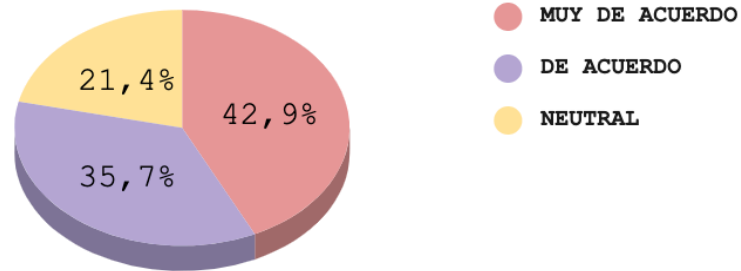
- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo



Los seres humanos somos seres rutinarios, metódicos en su mayoría. Es por esto que la imposibilidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal provoca variaciones en la conducta de las personas. Parafraseando a Chiavenato, los seres humanos se encuentran en una adaptación continua para poder mantener el equilibrio emocional satisfaciendo sus necesidades, independientemente de la índole que fueran. Si estas necesidades no son satisfechas en la medida que el individuo lo requiere, su motivación y conducta variará dentro del ambiente laboral, en función de cuán insatisfecha se encuentra esa necesidad a causa de la nula posibilidad de tener un horario fijo de trabajo.

Pregunta 8: 'Las comisiones de trabajo en otros destinos favorecen al crecimiento personal y profesional del trabajador.'

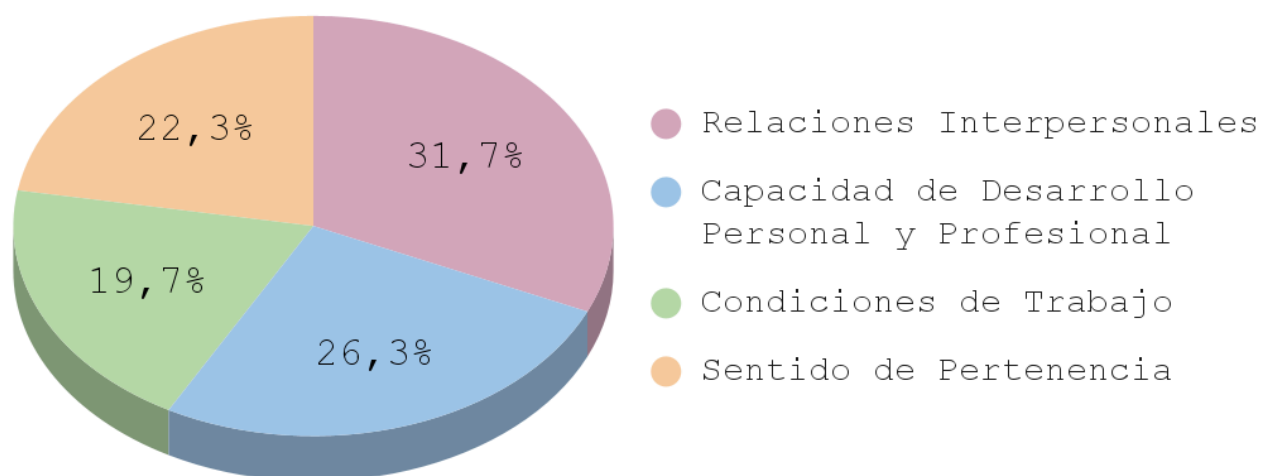
- Muy de Acuerdo
- De Acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Muy en Desacuerdo



Las comisiones de trabajo están relacionadas directamente con la capacidad de crecimiento y promoción del personal seleccionado para las mismas. Utilizando como base el modelo conductual desarrollado por Atkinson, la existencia de comisiones de trabajo y la posibilidad de acceder a una motiva el desempeño del personal, modificando así el ambiente laboral que se percibe y proyecta.

Tabla y Gráfico de Valores

DIMENSION	INDICADOR	RESULTADO ENCUESTA	PROMEDIO DIMENSIÓN
Relaciones Interpersonales	Empatía	93%	86%
Relaciones Interpersonales	Participación en proyectos institucionales	79%	
Capacidad de Desarrollo Personal y Profesional	Promoción laboral (comisión)	79%	72%
Capacidad de Desarrollo Personal y Profesional	Equilibrio socio-laboral	64%	
Sentido de Pertenencia	Ubicación Geográfica	71%	61%
Sentido de Pertenencia	Participación en eventos sociales	50%	
Condiciones de Trabajo	Comunicación Vertical	64%	54%
Condiciones de trabajo	Confort y Ergonomía	43%	



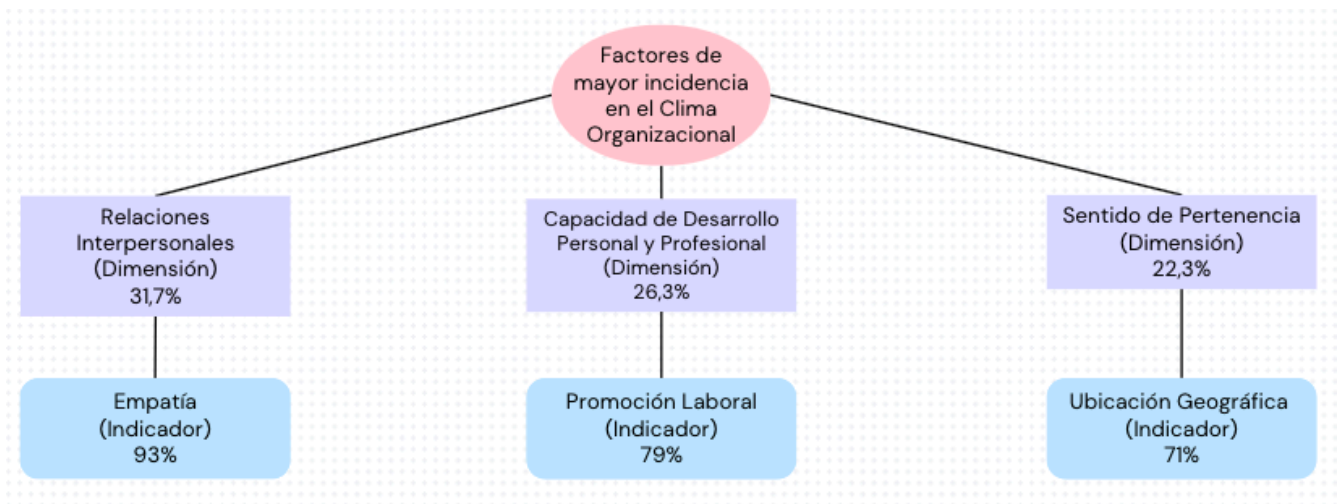
Una vez realizado el análisis de los valores obtenidos para cada variable, fue posible determinar que:

- De acuerdo a las dimensiones planteadas en la Matriz de Consistencia¹³, las que mayor incidencia tienen en la variación del Clima Organizacional son:
 1. Relaciones Interpersonales,
 2. Capacidad de Desarrollo Personal y Profesional, y

¹³ Véase página 06

3. Sentido de Pertenencia.

- De cada una de las dimensiones mencionadas en el ítem anterior, los indicadores de alta relevancia son:
 - Empatía,
 - Promoción Laboral, y
 - Ubicación Geográfica.



CONCLUSIONES

Respondiendo al problema planteado inicialmente, los factores que inciden en el clima laboral de la dependencia objeto de estudio se encuentran relacionados en su mayoría con el sentido de pertenencia a la compañía, las relaciones existentes con sus pares y también con la ubicación geográfica del lugar de trabajo.

Los resultados arrojados respecto a este último indicador llamaron especialmente mi atención ya que, mi primera percepción (previo a realizar la encuesta) indicaba que el punto geográfico en el que nos encontramos sería un factor que alteraría el clima laboral de forma negativa. Sin embargo, los porcentajes de conformidad con la ubicación geográfica del personal encuestado, demostraron que la hipótesis realizada respecto a esta variable no era la correcta.

Siguiendo con la línea de conformidad del personal encuestado, y teniendo en cuenta las teorías de Clima Organizacional planteadas precedentemente, las variables que mayor incidencia tienen en la fluctuación del comportamiento organizacional, lo modifican de forma positiva, ya que la población objeto de estudio demostró conformidad con los indicadores presentados.

BIBLIOGRAFÍA

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. 8^{va} edición.

Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional, La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.

EANA S.E. sitio web oficial www.eana.com.ar/institucional#node-110

Alejandra Corichi García, Tirso Javier Hernández Gracia, y Ma. del Rosario García Velázquez, El Clima Organizacional: un factor clave del éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.

Magister Eva Alessandra Rolim de Almeida, Tesis de Maestría en Gestión de Proyectos Educativos. 2017, Río de Janeiro – Brasil.

Kurt Lewin, Wikipedia.org
https://es.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin#:~:text=Esta%20teor%C3%ADa%20afirma%20que%20es,cuales%20formar%C3%ADan%20el%20campo%20din%C3%A1mico.

Teoría del Campo, Kurt Lewin, Wikipedia.org
https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_campo

Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social, Boletín del Instituto de Sociología, cuaderno 10, tomo XI.

Teoría del Clima Organizacional, Likert (1960).
<https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>