



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL
ESTADO CARABOBO**

Autor: Mendoza, Gerlis

Bárbula, junio de 2025



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
CARABOBO**

Tutora:

Lenny A. Uzcátegui A.

Línea de investigación:

Desarrollo estratégico y
Gerencia integradora.

Autor: Mendoza, Gerlis

**Trabajo de Grado presentado para optar
al título de Licenciado en Relaciones Industriales.**

Bárbula, junio de 2025

ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

TEG N°: 12

Período: 2-2025

Nosotros, miembros del Jurado designado por Consejo de Escuela para la evaluación del Trabajo de Grado cuyo expediente es el N° 12 y titulado:

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

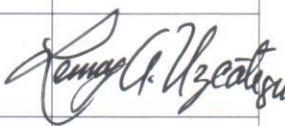
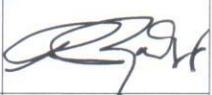
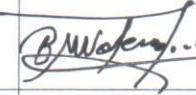
El cual ha sido elaborado por:

Apellidos y Nombres: MENDOZA, GERLIS Cédula de Identidad N°: 16.580.365 Firma: 

Estudiantes de la escuela de Relaciones Industriales.

Bajo la tutoría del Profesor(a): Lenny A. Uzcátegui A. Cédula N°: 8045520

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos y por tanto el Trabajo Especial de Grado ha sido calificado como: APROBADO

| JURADO EVALUADOR | NOMBRE Y APELLIDO | CÉDULA DE IDENTIDAD | FIRMA |
|---------------------|------------------------------|---------------------|---|
| COORDINADOR: | <u>Lenny A. Uzcátegui A.</u> | <u>8.045.520</u> |  |
| MIEMBRO: | <u>Rosselys Rodriguez</u> | <u>14.625.030</u> |  |
| MIEMBRO: | <u>Bruno Valera</u> | <u>7575154</u> |  |
| SUPLENTE: | | | |

EN BÁRBULA A LOS 06 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DE 2025.





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

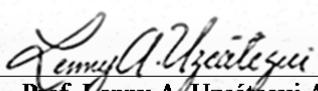


CONSTANCIA DE ASIGNACIÓN DEL TUTOR

CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO

Tutor(a):

Uzcátegui, Lenny A.


Prof. Lenny A. Uzcátegui A.
Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
C.I.: V- 8045520

Bárbara, junio de 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE CAMBIO DE TÍTULO

Quien suscribe, Lenny A. Uzcátegui A, Cédula de Identidad N° 8045520 por medio de la presente hago constar que el trabajo de grado inicialmente intitulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE HACIENDA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO”**, el cual ha sido desarrollado por el bachiller Mendoza, Gerlis, C.I: 16.580.365 para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales, ha cambiado de título debido a orientaciones específicas surgidas en el proceso de investigación a **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO”**, en virtud de que se tiene por norma no nombrar de forma explícita las organizaciones o instituciones donde se llevan a cabo la investigación, dado que luego los resultados serán publicados y nunca se sabe que se va a encontrar en una investigación, por lo tanto doy fe que éste cambio sólo **ha sido de forma y en ningún momento ha habido cambios en el contenido y sentido de la investigación**. Autorizo, en mi condición de tutor la solicitud indicada ut supra.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los 27 días del mes de junio del año 2025

Prof.: Lenny A. Uzcátegui
Lenny A. Uzcátegui A.

C.I.: V- 8045520

Tutora



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título, **CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO** presentado por **GERLIS MENDOZA**, Cédula de Identidad **V-16.580.365**, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Prof.: Lenny A. Uzcátegui
Lenny A. Uzcátegui A.

C.I.: V- 8045520

Tutora

Bárbara, junio de 2025

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por guiarme siempre en mi vida y permanecer constantemente fiel a mi lado.

A mis padres, quiénes bajo sus circunstancias, me involucraron los valores fundamentales de la vida. Quienes no sólo me indicaron el camino, sino que supieron advertirme, que más allá de todas las adversidades es posible alcanzar las metas.

A mis hermanos, por su apoyo y entusiasmo para llegar a este momento.

A mis tíos, primos y amigos cercanos, que con su apoyo afectivo y entusiasta colaboraron en la materialización de este logro

Gerlis

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo, en cuyo seno me he formado.

A todos los académicos de la Escuela de Relaciones Industriales, pilares fundamentales en mi formación profesional.

A la profesora, Lenny A. Uzcátegui A, tutora, maestra amiga, ejemplo de lucha, constancia, solidaridad y sabiduría por su incondicional ayuda, su gran disposición y espíritu de cooperación.

Gerlis



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA
UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor: Mendoza, Gerlis
Tutor: Uzcátegui A., Lenny A.
Año: Junio de 2025

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es analizar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. La investigación está sustentada con la teoría de las expectativas Vroom y la teoría de Litwin y Stringer quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima organizacional. Los objetivos específicos son identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional, describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional y detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. Metodológicamente, la naturaleza de la investigación se enmarcó en descriptiva, apoyado en un diseño de campo y en la recolección de datos se utilizó el cuestionario Litwin y Stringer de opciones múltiples de 53 ítems. La población finita estuvo compuesta por dieciséis (16) trabajadores. Tuvo una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.98. En conclusión en cuanto a los factores individuales se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, mientras que en los factores grupales se encontraron debilidades a nivel de recompensas y fortalezas en cuanto a estándares de desempeño y estructura organizacional y en cuanto a factores organizacionales también se observaron fortalezas en cuanto a conflictos, desafíos, cooperación y relación. En general la institución pública posee un buen clima organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, Litwin y Stringer, factores individuales, factores grupales, factores organizacionales.



**ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A PUBLIC AGENCY LOCATED IN
THE LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE**

**Author: Mendoza, Gerlis
Advisor: Uzcátegui A., Lenny A.
Year: June 2025**

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the organizational climate in a public agency located in the Libertador Municipality of Carabobo State. The research is supported by Vroom's expectancy theory and Litwin and Stringer's theory, which postulate the existence of nine dimensions that explain the organizational climate. The specific objectives are to identify individual factors that can condition the organizational climate, describe group factors related to the organizational climate, and detail the existing organizational factors that influence the organizational climate in a public agency located in the Libertador Municipality of Carabobo State. Methodologically, the nature of the research was descriptive, supported by a field design, and the Litwin and Stringer 53-item multiple-choice questionnaire was used for data collection. The finite population consisted of sixteen (16) workers. It had a Cronbach's Alpha reliability of 0.98. In conclusion, regarding individual factors, they feel proud to belong to the organization, while in group factors, weaknesses were found at the level of rewards and strengths in terms of performance standards and organizational structure and regarding organizational factors, strengths were also observed in terms of conflicts, challenges, cooperation and relationship. In general, the public institution has a good organizational climate.

Key Words: Organizational climate, Litwin and Stringer, individual factors, group factors, organizational factors.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA | VII |
| AGRADECIMIENTO | VIII |
| RESUMEN | IX |
| ABSTRACT | X |
| INTRODUCCIÓN | 12 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| EL PROBLEMA | 14 |
| Planteamiento del problema | 14 |
| Objetivos de la investigación | 17 |
| Justificación de la investigación | 18 |
| CAPÍTULO II | 20 |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 20 |
| Antecedentes | 20 |
| Bases teóricas | 26 |
| Factores del clima organizacional | 29 |
| CAPÍTULO III | 36 |
| MARCO METODOLÓGICO | 36 |
| Naturaleza de la investigación | 36 |
| Estrategia metodológica | 37 |
| Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 44 |
| Población | 45 |
| Muestra | 45 |
| CAPÍTULO IV | 47 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 47 |
| CONCLUSIONES | 61 |
| RECOMENDACIONES | 64 |
| LISTA DE REFERENCIAS | 66 |

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran relevancia hoy en día por lo cual es necesario su estudio para conocer su incidencia en el rendimiento laboral especialmente en estos momentos que se viven en el país signado por los cambios constantes y la incertidumbre, lo cual conlleva a que las dependencias públicas procuren ser flexibles y adaptables para seguir operando de manera eficiente.

Hay diversas maneras de analizar el clima organizacional, pues son varios los factores que inciden en él. En línea con esto, los autores coinciden que pueden agruparse en tres áreas: los factores individuales, los grupales y los organizacionales, porque influye en la forma en que se desarrollan las interrelaciones entre los empleados.

En nuestro país debido a los constantes cambios a nivel del entorno, el estudio del clima laboral se ha tornado complejo, sin embargo, incide de manera determinante en la motivación y desempeño de los trabajadores por lo que es crucial su estudio.

En ese sentido la presente investigación busca analizar cómo se dan estos factores que integran el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Estado Carabobo con la idea de identificar oportunidades de mejora en cuanto a la gestión de recursos humanos. De allí que, esta investigación se estructura en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se detalla la situación problemática, se exponen los objetivos que guían el estudio y la justificación del mismo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico referencial, donde se describe los aspectos teóricos que respaldan la investigación; se presentan los antecedentes que sirvieron de base al estudio, a partir de los cuales fue posible conocer investigaciones previas relacionadas con el clima organizacional.

Asimismo, se exponen las bases teóricas que ayudan a comprender los elementos fundamentales del tema abordado, con el propósito de aportar insumos relevantes para la adecuada estructuración del estudio.

En el tercer capítulo, se describe el marco metodológico el cual contiene la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, siendo seleccionado en este caso el cuestionario de Litwin y Stringer para la medición de clima organizacional. También se presenta la población a estudiar, como también la validez y confiabilidad del instrumento.

En el cuarto capítulo se reflejó la información tabulada luego de la aplicación del cuestionario, se analizaron y se interpretaron los resultados obtenidos mediante el uso de tablas estadísticas diseñadas según los indicadores.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones producto de los hallazgos encontrados.

Finalmente, se plasmaron las referencias bibliográficas que se usaron en el desarrollo de esta investigación, así como los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A nivel mundial uno de los grandes retos que presenta la gestión de talento humano radica en crear herramientas útiles, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con la organización e integrarse a contribuir en el logro en los objetivos estratégicos de la misma para así obtener beneficios a largo plazo, así como lograr la máxima productividad de los trabajadores.

Según Chiavenato (2000:7) “debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual”, según lo indicado por el autor, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes, sólo pueden concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización. De allí la importancia de poseer un buen clima laboral.

En este sentido en América Latina son muchas las organizaciones que han mostrado su interés en el desarrollo del clima organizacional dentro de las mismas, debido a las altas exigencias y los controles de calidad presentes; las cuales, buscan cada día ser más competitivas en el mundo empresarial. En este sentido, refiere Chiavenato (2000), la importancia que toda organización cuente con un clima organizacional favorable, ya que éste le garantizará el buen funcionamiento y éxito a la entidad frente a otras en donde no es tomado en cuenta este factor, por toda la connotación que se ha venido generando cada día respecto a este tema.

Es por eso que la investigación centra su interés en el análisis del clima organizacional con el fin de identificar debilidades y fortalezas y así indicar posibles acciones dirigidas a mejorar el mismo. Se sabe que hay varias definiciones sobre cómo definir el clima laboral de las cuales una de las más utilizadas por muchos investigadores es la de Gonçalves (1997:97) quien define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

Se desprende entonces, que cuando se habla de clima organizacional se hace referencia también a todos aquellos factores que influyen en la motivación de los trabajadores, y que afecta su rendimiento dentro de la misma. Por lo tanto el clima adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados organizacionales, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Según Brunet (1987:43) destaca que en el clima organizacional “existen tres factores: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales”, los cuales influyen en la toma de decisiones, en el comportamiento del personal y de la forma en cómo estos puedan o no contribuir al alineamiento de los objetivos organizacionales desde sus objetivos individuales.

El clima laboral junto con las estructuras y características organizacionales, unido a los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico el cual va a variar de una organización a otra, incluso dentro de la misma organización puede ser diferente de un departamento a otro, esta variabilidad es la que hace que este tipo de estudio se torne más interesante, ya que toda organización, busca la excelencia y éste le ayuda a detectar las debilidades para trabajarlas y mejorarlas con el tiempo.

En este sentido, la institución objeto de estudio, es una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, integrada por un total de dieciséis (16) trabajadores, entre ellos se encuentra el personal directivo, coordinadores, supervisores, analistas, cajeros y auditores tributarios, la citada entidad se dedica al monitoreo y/o control del cumplimiento del marco regulatorio para aquellos sujetos que ejercen actividades económicas, personas naturales y jurídicas, así como también de la recaudación de impuestos que se deriven de las mismas.

Motivado por diversas situaciones de malestar que se han venido generando entre los integrantes de la misma entre los cuales destacan, y de acuerdo a información recolectada de manera informal por quien dirige la dependencia a estudiar: ausentismo, desmotivación, fallas de comunicación, bajo nivel de desempeño, dificultades para integrarse como equipo de trabajo y bajo nivel de cooperación, insatisfacción, debilidades en procesos de formación en relacionado con la adquisición de nuevos conocimientos referido al marco regulatorio que cambia y que debe aplicarse de acuerdo a la norma, bajos salarios y pocos beneficios laborales, con una política organizacional muy rígida, ausencia de políticas de transferencia y desarrollo de personas, entre otras; De allí el interés sobre realizar esta investigación tomando en cuenta las características organizacionales a los efectos del clima organizacional considerando los diferentes factores interviniéntes.

Es de importancia el estudio del clima organizacional en esta entidad, ya que a través del mismo se busca conocer cómo están los niveles del mismo para poder hacer sugerir que correcciones llevar a cabo, de tal suerte que para guiar esta investigación se hacen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los factores grupales relacionados con el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

Objetivos específicos

Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

Describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

Detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

Justificación de la investigación

El estudio del clima organizacional es un tema que ha despertado el interés de muchos investigadores por la influencia que tiene el quehacer y la productividad de las organizaciones, en especial en los últimos años, habiendo incluso hoy en día diferentes enfoques para hacer la medición y el estudio correspondiente.

Definitivamente para una organización funcione adecuadamente es de vital importancia conocer cuáles son los principales factores que afectan el ambiente laboral de la organización, es por ello que esta investigación centra su interés en el análisis del clima organizacional en este caso en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, con el fin de proporcionar de indicar cuáles son sus características y posibilidades de mejora.

Con este estudio en una dependencia pública se podrán conocer cuáles son los principales problemas que afectan la organización a nivel del clima organizacional, y a su vez, se podrán identificar los diferentes aspectos que intervienen de manera directa en el comportamiento tanto individual como colectivo de los trabajadores, con posibles repercusiones en su desempeño y nivel de productividad.

Además, esta investigación es de gran importancia para la organización, ya que aportará una visión más amplia y detallada del tema y a su vez permitirá reconocer los factores que afectan el clima organizacional y así gestionar las posibles estrategias que mejoren el mismo, dado que los resultados que se obtengan serán la base para formular las recomendaciones que ayudarán a generar un enriquecimiento continuo del trabajo y de las competencias para realizarlo.

Finalmente, este estudio busca sumar con información valiosa que sirva luego de antecedente a sucesivas investigaciones en el sector público, siendo además aporte a la línea de investigación dirección estratégica y gerencia integradora

perteneciente al LAINET de la escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo así como para todas aquellas personas que les sean de gran interés el estudio de las ciencias sociales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación se presenta el marco teórico referencial que sustenta el presente trabajo de investigación, en el cual se aprecian comentarios propios y citas de autores expertos que han escrito sobre el tema que es objeto de estudio, de igual manera se presentan investigaciones anteriores vinculadas al tema, las cuales sirven como complemento a este trabajo; el mismo está compuesto por los antecedentes, el referente teórico y las bases teóricas.

Antecedentes

Resulta necesario realizar una revisión de tipo bibliográfica orientada a identificar los conocimientos que se han obtenido alrededor del tema de investigación y que sin duda representa un valor agregado al tema estudiado

Entre los estudios que recientemente se han presentado con respecto al clima organizacional específicamente, los cuales han aportado directa o indirectamente conocimientos en relación al tema se pueden mencionar los siguientes:

Chacón (2015), en su trabajo de grado para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, Campus San Luis Gonzaga, titulado “Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Guatemala. No Publicado.

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula. Siendo una investigación de tipo descriptivo y de campo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información

sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Los sujetos de estudio fueron 57 trabajadores los cuales estaban conformados por 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta tipo Likert, con una escala que abarcó seis (6) alternativas de repuestas que van desde excelente hasta malo.

La presentación, análisis e interpretación de los resultados se dio mediante gráficas de pastel o torta, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomendó fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Con referencia al antecedente antes detallado, se puede aseverar que tiene una estrecha vinculación con la presente investigación, puesto que se enfoca hacia el estudio del clima organizacional, con el objetivo de optimizar las características internas y como consecuencia lógica aumentar su competitividad. Por tal razón, el mismo se utilizó de guía técnica y metodológica en el proceso de esta investigación.

De igual manera, Zapata (2013), en su trabajo de grado presentado ante el área de estudios de post grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, titulado “Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior”, presentado como requisito parcial para la obtención del título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales”. No publicado.

El autor antes mencionado se planteó como objetivo general analizar el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior a través del estudio de las seis (06) dimensiones presentes, con el fin de proponer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

El basamento teórico está fundamentado en las concepciones de autores tales como Brunet, Alles y Chiavenato, entre muchos otros, los cuales gracias a sus aportes sustentaron la información necesaria para facilitar la compresión y fortalecimiento del tema objeto de estudio. En cuanto al aspecto metodológico, el presente estudio es de carácter descriptivo y de campo; aplicándose además un instrumento de recolección de información con treinta (30) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuesta en la escala de Likert que permitió obtener los datos necesarios para conocer la realidad de la Institución.

La población está compuesta por ochenta y un (81) trabajadores, tomando una muestra para aplicar el instrumento de veinte (20). En cuanto a la validación del instrumento, esta se llevó a cabo a través del juicio de tres (03) expertos; y la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el cálculo del Coeficiente Alpha de Cronbach obteniéndose como resultado 0,85% lo que indica un alto nivel de confiabilidad.

Luego se procesaron todos los datos, se analizaron los resultados, se hicieron comparaciones de las debilidades y fortalezas encontradas y se llegó a la conclusión de que el clima organizacional es una cuestión que depende en gran parte de las condiciones que presenta la organización a sus trabajadores y de la forma como estos perciban tales condiciones, por lo cual se puede decir que el clima organizacional no va a depender solo de una parte u otra, sino que van a la par empresa-trabajador.

Y entre las principales recomendaciones, las cuales van dirigidas al director de Recursos Humanos encontramos las siguientes: seguir profundizando en el análisis el clima para conocer las razones por las cuales algunos trabajadores no se sienten a gusto con las tareas y/o funciones que desempeña en el puesto de trabajo y lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la Institución; de igual manera, promover el uso los

canales formales de comunicación al momento de difundir información relevante para fortalecer la comunicación y así como también mejorar la armonía y el respeto dentro de la dirección y su la intervención acertada cuando surgen diferencias en el equipo de trabajo.

Esta investigación, además de dar significativos aportes en cuanto a su basamento teórico, también resulta de un material muy interesante para el desarrollo de la presente, ya que proporciona una metodología que sirve de apoyo para el planteamiento del tipo y diseño de investigación.

Ferrer (2010) en su trabajo de grado titulado “Propuesta de un Modelo de Gestión de Alto Desempeño a Través del Estudio del Clima Organizacional del Capital Humano de las Instituciones Universitarias del Estado Carabobo”, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia en el área de estudios de post grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. No publicado.

La autora presentó como objetivo principal de esta investigación proponer un modelo de gestión de alto desempeño a través del clima organizacional del capital humano de la Universidad de Carabobo y la Universidad Arturo Michelena, ambas situadas en el estado Carabobo; bajo una metodología descriptiva, de campo y cuali-cuantitativa que sirvió como aporte para la presentación e interpretación de los hallazgos encontrados a través de la aplicación del instrumento de recolección de información.

Para el desarrollo del título de su trabajo, tomó en consideración las principales teoría de clima organizacional, cultura organizacional, gerencia académica, gestión de talento humano y capital intelectual. Considerando que la Cultura Organizacional, es la que promueve el éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe considerar las instituciones universitarias, así como cualquier otra organización, para alcanzar altos grados de productividad y maximizar la gestión del desempeño.

Entre los aspectos más resaltantes que se pudieron apreciar en esta investigación se tiene que la directiva y el entorno ubican a las instituciones universitarias simplemente como centros educativos e instituciones, además la motivación es la principal debilidad de las instituciones universitarias objetos de estudio, el capital humano refleja desmotivación, en consecuencia el clima organizacional se manifiesta deficiente, inarmónico y conflictivo. Por su parte el nivel de reconocimiento laboral resulta inconforme para ambas instituciones, mientras que el nivel de comunicación se categoriza a gran escala como regular, es aceptable pero se debe mejorar.

Entre las recomendaciones que se realizaron en el estudio se tienen: ejercer un liderazgo gerencial en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación institucional, establecer criterios de gestión estratégica desde los gerentes o directivos, que suministren la información a sus subordinados, con el fin de crear cohesión grupal, fomentar y planificar campañas de inducción y adiestramiento para cada puesto de trabajo, entre otras.

La investigación antes descrita se seleccionó como base, ya que sirve de guía para el desarrollo de esta investigación, encontrando un aporte muy importante como lo es la propuesta de un modelo de gestión de alto desempeño basado en el clima organizacional, por lo cual tiene una relación directa con este proyecto.

Por último, Cuadra y Beloso (2010), en su artículo científico que lleva por nombre “Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional”, publicado en la Revista Chilena Ingeniare, en abril de 2010 en Chile.

Los autores en este artículo buscan evidenciar si el liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional son influidos por el nivel de supervisión hacia los empleados, y si este último modifica, transforma o interfiere en tales características de la organización y de los empleados (liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional).

En el presente estudio, se dio una concepción a lo que representa el nivel de supervisión, quedando definida por los autores como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana.

Como resultado se pudo conocer que definitivamente el liderazgo es la variable que impacta o influye a gran escala en los factores motivacionales, de satisfacción laboral y de clima organizacional, de allí la necesidad de contribuir a la formación de nuevos líderes y fortalecer a los existentes en el mundo empresarial, dotándolos de una serie de competencias necesarias para que puedan cumplir eficazmente su función. Adicionalmente se estudió la relevancia que puede tener el liderazgo como efecto moderador hacia los trabajadores o en general hacia los factores antes mencionados, bien sea practicando una supervisión directa como indirecta.

La importancia de este artículo para la presente investigación radica de la gran influencia que representa la supervisión o más concretamente el liderazgo en gran cantidad de aspectos organizacionales, que involucran tanto a los trabajadores como a la misma empresa, tanto de manera directa como indirecta.

Con referencia a los antecedentes antes detallados, se puede aseverar que tienen una estrecha vinculación con la presente investigación, puesto que se enfocan hacia el estudio del clima organizacional, con el objetivo de optimizar las características internas y como consecuencia lógica aumentar su competitividad. Por tal razón, los mismos se utilizaron de guía técnica y metodológica en el proceso de esta investigación. Además permiten percibir cómo ha sido abordado el tópico de investigación por los autores mencionados. Desde el punto de vista teórico los antecedentes antes descritos, permitieron desglosar las diferentes teorías en las cuales se sustentan éstos, con el objeto de percibir cuál de los enfoques teóricos utilizados se ajusta a esta investigación.

Bases teóricas

Clima Organizacional

Se dice que el clima organizacional es producto de la percepción que tienen los individuos del medio en el cual labora, y que influye tanto en su comportamiento, como en los resultados que obtiene la organización. Sin embargo, la definición de clima organizacional varía en función de quienes lo estudian, de allí que se indica según Chiavenato (2000:54), que “El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por lo tanto se puede describir como calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”. Es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional:

Puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas. (pág. 314).

Según señala Brunet (1987):

El clima de una organización puede ser entendido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (p.97)

En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos

comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima de la organización.

Debería agregar el concepto de clima que tiene Litwin y Stringer, quienes son los autores en los cuales se va centrar la medición

Importancia del Clima Organizacional

Resulta importante para quienes dirigen las organizaciones hoy en día, el analizar y diagnosticar el clima en su organización por las siguientes razones, según Brunet (1987):

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

Con el estudio de clima organizacional se pretende indagar de primera fuente aquellos aspectos que inciden en el comportamiento de los individuos dentro de su lugar de trabajo, y la manera como estos se desenvuelven en función de la consecución de las metas organizacionales.

Características del Clima Organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Sin duda alguna el estudio de clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

Componentes del Clima Organizacional

Existen varios aspectos que se pueden considerar como componentes del clima organizacional, entre los que se señalan los siguientes, según Brunet (1987):

- Aspecto Individual: este aspecto incluye las actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje.
- Grupo e Intergrupal: incluye la estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

- Motivación: abarca lo relacionado a los motivos, las necesidades, el esfuerzo y el refuerzo.
- Liderazgo: poder, políticas, influencia y estilo.
- Estructura de la Organización: Organigrama, subordinación, cadena de mando, tramos de control, cargos y puestos existentes en la organización.
- Procesos Organizacionales: evaluación del rendimiento, sistema de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Como se aprecia, dichos componentes influyen en todos los aspectos del quehacer de la organización, y por ende de las personas que en ella se desenvuelven, siendo determinantes a la hora de estudiar el clima en cualquier organización, obviamente teniendo presente las particularidades que cada una puede presentar.

Factores del clima organizacional

Con el fin de sistematizar el análisis del clima organizacional, Silvestre (2013) propone una clasificación de los factores que lo integran en tres grandes dimensiones: **factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales**. A continuación, se describen estas dimensiones y su correspondencia con los componentes propuestos por Brunet (1987):

1. Factores psicológicos individuales

Según Silvestre (2013), esta dimensión comprende los aspectos internos del trabajador que influyen en su manera de interpretar el ambiente laboral. Incluye

aspectos asociados a la identidad y a la responsabilidad, como: las actitudes personales, valores, motivaciones. Los componentes de Brunet (1967) relacionados son: Aspecto individual, motivación.

2. Factores grupales

En línea con el mismo autor, indica que esta dimensión se refiere a los vínculos, normas y dinámicas sociales que se establecen en el contexto del grupo de trabajo. Incluye elementos como: los conflictos, desafíos, relación y la cooperación. Los componentes de Brunet (1967) asociados son: grupo e intergrupal, liderazgo

Estos componentes permiten evaluar cómo las relaciones sociales y los estilos de conducción inciden en la percepción compartida del clima.

3. Factores organizacionales

Esta dimensión, tal como explica Silvestre, engloba los aspectos estructurales, normativos y administrativos de la organización, que constituyen el marco dentro del cual ocurren las interacciones laborales. Incluye la estructura jerárquica, la recompensa, y los estándares. Componentes de Brunet vinculados son: Estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de los autores antes citados intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los

determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura organizativa: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida como la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca del sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida como la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, no tener doble chequeo en el trabajo, conociendo con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. La responsabilidad, está directamente relacionada con el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar

constantemente al supervisor y la medida en que sienten que el compromiso del resultado está en ellos.

3. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Corresponde entonces a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo bien hecho.

Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo. Por lo general en las organizaciones las recompensas se establecen mediante mecanismos como los contratos de trabajo o las convenciones colectivas. En el caso de las empresas en estudio, el sistema de recompensas monetarias y sociales se da mediante las denominadas convenciones colectivas.

4. Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. Asimismo Litwin y Stringer, indican que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados 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.

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 pares como entre jefes y subordinados.

En cuanto a las relaciones, es necesario acotar que surgen como producto de la estructura organizacional y de la interacción personal de los miembros de la empresa. De ahí que la tendencia a interactuar es un hecho inherente a la vida en sociedad dentro de una organización e implica una multitud de factores.

6. Cooperación/Apoyo: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de amistad de parte de los directivos y de otros empleados del grupo; constituye el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

La cooperación tiene como objeto ayudar al hombre a desarrollar todo su potencial para marchar hacia un mundo de armonía y convivencia para alcanzar un bienestar común. Asimismo, ésta se orientaría hacia la búsqueda de una sociedad más justa, donde el recurso humano en las áreas de producción, comercio y en cualquier otra actividad económica sea reconocido como el elemento más importante de la relación pudiendo ser igual o superior al capital.

7. Estándares de desempeño: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Dentro del contexto organizacional, los estándares representan el estado de ejecución deseado. Uno de los estándares más comunes dentro del medio organizacional, es el que mide el desempeño laboral, éste busca normalizar la ejecución de las actividades dentro de parámetros de tiempo y efectividad.

8. Conflicto: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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 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.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

También se puede decir que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo dentro de organización, implica el reconocimiento y el respeto como ser humano, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, que determinan que el individuo se sienta identificado con la misma; es decir, se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa. Para finalizar, se puede concluir que es una forma de apego a los rasgos distintivos de la identidad cultural, es el llamado sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente.

En conclusión, las dimensiones del clima organizacional proporcionan información sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, a través de percepciones de la realidad que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. De la misma manera, conforman los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la

organización y son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para realizar la presente investigación, es necesario entre otros aspectos, establecer el camino que se seguirá durante la realización de la misma, por tanto el marco metodológico es en esencia, un conjunto de acciones destinadas a observar, describir y analizar a fondo el problema planteado a través de procedimientos específicos donde se expone cómo se realizará el estudio y los pasos para ejecutarlo. Este capítulo tiene como contenido describir la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de información y la población y muestra.

Naturaleza de la investigación

El estudio a realizar se adecua al tipo de investigación descriptiva, ya que se pretende detallar las características del objeto de estudio, de la cual se va a obtener toda la información necesaria para establecer conclusiones y posteriores recomendaciones. Para Soportar esta idea, se revisa lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2010:103), quienes indican que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

En este sentido los autores antes mencionados acotan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis.

En el caso particular de estudio se pretende identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional, describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional y detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

En este sentido, la presente investigación se basa en un diseño no experimental, por lo que Grajales (2000:3), afirma que “es aquella donde el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos”; así mismo la investigación es de campo, según Palella y Martins (2006) debido a que se recolectan los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos. Al poseer una perspectiva de estudio de campo, se obtiene la información en el sitio donde se estudia el proceso, esto permite el conocimiento más a fondo del fenómeno, manejando los datos con mayor seguridad.

El diseño de la investigación, es la estructura a seguir en el estudio, a fin de encontrar resultados confiables que respondan a las interrogantes formuladas, constituyendo una estrategia a desarrollar por el investigador para obtener soluciones positivas.

Para Arias (2006), el diseño de investigación es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado, es decir, el procedimiento concebido para obtener la información deseada. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y dar respuesta a las interrogantes de conocimiento.

Entonces, dado el tipo de datos a ser recolectados, el diseño de la presente investigación tendrá dos modalidades: no experimental, de campo.

Estrategia metodológica

La presente investigación, se desarrolla considerando un conjunto de pasos coherentes y sistemáticos, que describen la evolución del estudio direccional por los objetivos planteados.

Para comenzar se realizó una revisión documental acerca del fenómeno en estudio, Esto condujo a la elaboración del objetivo general, objetivos específicos y su respectiva justificación. Para dar continuidad, se desarrolló el marco teórico referencial con la finalidad de sustentar la presente investigación, basados en estudios antes realizados, de igual modo el desarrollo teórico que permitió ampliar los conocimientos existentes del tema central,

Para finalizar, se elaboró un (1) cuadro técnico metodológico, el cual es una herramienta que ayuda a sintetizar los pasos que se van a llevar a cabo para lograr el objetivo general que se ha planteado.

Cuadro 1
Cuadro técnico metodológico

| Objetivo general: Analizar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | | | | | | |
|--|------------------------|--|--------------------|---|--|---|
| Objetivo específico 1 | Variable | Definición | Indicadores | Ítems | Técnica e Instrumento | Fuente |
| Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | Factores individuales. | Según Silvestre (2013), esta dimensión comprende los aspectos internos del trabajador que influyen en su manera de interpretar el ambiente laboral. Incluye aspectos asociados a la identidad y a la responsabilidad, como: las actitudes personales, valores, motivaciones. | Identidad | <ul style="list-style-type: none"> -Decisión (49) -Sentido de pertenencia (50) -Cohesión (51) -Lealtad (52) -Interés (53) | Técnica Encuesta Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, versión larga (1968) | 16 Trabajadores de una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo |
| | | | Responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> -Verificación (11) -Autonomía (12) -Responsabilidades (13) -Iniciativa (14) -Resolución (15) -Excusas (16) -Negligencias (17) | | |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Cuadro técnico metodológico

| Objetivo general: Analizar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | | | | | | |
|--|--------------------|---|----------------------------|---|---|-----------------|
| Objetivo específico 2 | Variable | Definición | Indicadores | Ítems | Técnica e Instrumento | Fuente |
| Describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | Factores grupales. | Silvestre (2013) indica que esta dimensión se refiere a los vínculos, normas y dinámicas sociales que se establecen en el contexto del grupo de trabajo. Incluye elementos como: los conflictos, desafíos, relación y la cooperación. | Conflictos Desafíos | <ul style="list-style-type: none"> -Sensación de inconformidad (45) -Manejo del conflicto (46) -Conflictos en el equipo (47) -Libertad de opinión (48) <ul style="list-style-type: none"> -Progreso (24) -Riesgos Oportunos (25) -Competencia (26) -Toma de decisiones (27) -Desarrollo de ideas (28) | Técnica Encuesta Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, versión larga (1968) | 16 Trabajadores |

| | | | | | | |
|--|--|--|--------------|--|--|--|
| | | | Cooperación. | Exigencia (34) -Mejora constante(35) -presión (36) -Productividad (37) -Prioridad en las relaciones (38) -Desempeño (39) | | |
| | | | Relación | -Cordialidad (29) -Clima de trabajo (30) -Distancia (31) -Confianza (32) - Relaciones interpersonales (33) | | |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Cuadro 1 (cont.)
Cuadro técnico metodológico

| Objetivo general: Analizar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | | | | | | |
|--|----------------------------|---|--------------------|---|---|--|
| Objetivo específico 3 | Variable | Definición | Indicadores | Ítems | Técnica e Instrumento | Fuente |
| Detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo | Factores organizacionales. | Tal como explica Silvestre (2013), estos factores engloban los aspectos estructurales, normativos y administrativos de la organización, que constituyen el marco dentro del cual ocurren las interacciones laborales. Incluye la estructura jerárquica, | Recompensa. | <ul style="list-style-type: none"> -Merito (18) -incentivos (19) -Desempeño (20) -criticas (21) -Remuneración. (22) -Sanción (23) | Técnica Encuesta Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, | 16 Trabajadores de una dependencia pública ubicada en el Municipio |
| | | | Estándares | <ul style="list-style-type: none"> -Consecuencias (40) -Aspiraciones(41) -Desconfianza (42) -colaboración (43) -Factor humano (44) | | |

| | | | | | | |
|--|--|----------------------------------|---------------------------|---|----------------------|--------------------------------|
| | | la recompensa, y los estándares. | Estructura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Definición de tareas(1) - Claridad en la estructura-jerárquica (2) -Autoridad (3) -Políticas conocidas (4) - Estructura organizativa (5) -Papeleos (6) -Exceso de reglas (7) -Productividad de la organización (8) -Claridad de reportes (9) -Cumplimientos de normas (10) | versión larga (1968) | Libertador del Estado Carabobo |
|--|--|----------------------------------|---------------------------|---|----------------------|--------------------------------|

Fuente: Elaboración propia (2025)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinara las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Las técnicas en una investigación, implican el conjunto de procedimientos para el aprovechamiento de los elementos que rodean los fenómenos sobre los cuales se investiga. De acuerdo con Arias (2006), las técnicas representan los medios, a través de los cuales el investigador recolecta, organiza y transmite el conjunto de datos.

Sobre la base de lo referido, se considera necesario construir instrumentos para la recolección de información asociado a la variable investigada a fin de facilitar la medición de la misma, empleando herramientas científicas como los cuestionarios, siendo éstos recursos, utilizados por el investigador para recabar información pertinente al estudio.

Para Grajales (2000), los cuestionarios son instrumentos utilizados por el investigador para medir el comportamiento o atributo de las variables. Por ello, en la presente investigación, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer para medir los factores que según estos autores permiten conocer el clima organizacional con una serie de alternativas de respuestas en una escala de medición de Likert.

Por otra parte, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) el cuestionario con alternativas es aquel que permite medir una variable considerando un conjunto de respuestas que se plantean en términos de intensidad. Esta escala facilita la medición de las variables en términos de grados o niveles, considerándose apropiada para este

trabajo en tanto que facilita la discriminación entre grados de comportamiento de los sujetos inmersos en la investigación.

Población

La población es finita, según Rodríguez (2005:85) se considera una población finita “cuando se conoce cuantos elementos tiene la población”. Siguiendo este mismo orden de ideas, Arias (2006:82), la define como una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integra”.

En este sentido, se hace mención que la población en estudio está constituida por los dieciséis (16) trabajadores que laboran en una dependencia pública del Municipio Libertador, estado Carabobo.

Muestra

Para Sabino (2002:104) la muestra es “una parte de un todo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un numero de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma”.

En vista de que la población es pequeña; se tomará toda la muestra para el estudio y por tanto es un muestreo censal. En este sentido Palella y Martins (2006:12), define muestra censal como “aquella porción que representa toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”.

Por tanto, como la muestra es pequeña, finita y representa a toda la población, coincide con la definición del párrafo anterior, donde se indica que la muestra es del

tipo censal, por lo que, para el presente estudio la muestra quedará totalizada por la misma población.

Validación y Confiabilidad

Validez

La validez de acuerdo con Arias (2016:146), se define como aquella que "... se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir", no obstante, para esta investigación no se llevó a cabo el proceso de validación del instrumento dado que se utilizó el de los autores de Litwin y Stringer que incluye los factores que según estos autores establecen para conocer el clima organizacional diseñado con una serie de alternativas de repuestas en una escala de medición de Likert.

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad, Hernández Sampieri et al (2014:348) manifiestan que: "es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares". Por ello, al instrumento utilizado se le aplicó un estadígrafo para el cálculo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual se le aplica a aquellos instrumentos de recolección de datos con respuestas de opción múltiple. Por su parte además, Hernández Sampieri et al (2014: 32), indican que el Alfa de Cronbach "produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno represente un máximo de confiabilidad. Cuando más se acerca al coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición". En este caso ha dado confiable con un valor de 0.9836.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recolectados los datos, mediante el instrumento de recolección utilizado según el cuestionario de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional a un grupo de 16 trabajadores de una dependencia pública, se ha procedido a tabular los mismos en tablas estadísticas según los indicadores agrupados de acuerdo a los factores estudiados con la intención de dar respuesta a los objetivos específicos y con la idea de hacer el análisis e interpretación de los resultados esto se hará en base a los aspectos desarrollados en el marco teórico referencial de esta investigación, con el propósito de respaldar argumentativamente cada uno de ellos.

A continuación los objetivos específicos que guiaron esta investigación:

1. Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo
2. Describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo
3. Detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.

En cuanto al primer objetivo específico relacionado con los factores individuales que intervienen en el clima organizacional, medidos según los indicadores Identidad y Responsabilidad.

**TABLA N°1
INDICADOR: IDENTIDAD**

| Nº | ITEMS | INDICADOR: IDENTIDAD | | | | | | | |
|----|--|----------------------|------|----|------|----|------|----|------|
| | | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 49 | Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 10 | 62,5 | 6 | 37,5 |
| 50 | Las personas se siente orgullosa de pertenecer a esta organización | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 15 | 93,8 | 1 | 6,3 |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 10 | 62,5 | 6 | 37,5 |
| 52 | Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía | 7 | 43,8 | 5 | 31,3 | 3 | 18,8 | 4 | 25,0 |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses | 3 | 18,8 | 10 | 62,5 | 3 | 18,8 | 0 | 0,0 |

Fuente: Mendoza (2025)

Análisis

Análisis de resultados

Según podemos visualizar en los resultados obtenidos por la encuesta para el indicador identidad, la muestra reveló que el 93.8% de la población está de acuerdo con el ítem nro. 50 donde manifiestan sentirse orgullosos, y el 100% está aún más orgulloso, lo que muestra una identidad muy favorable y arraigada aunada al ítem Nro. 51, se sienten parte de un equipo que funciona bien, el 100 por ciento responde de manera asertiva, puesto que si se sienten parte del equipo y que además funcionan como equipo. Así mismo se evidencia que si hay lealtad hacia la compañía con el ítem nro. 52, donde el 43.8 % considera que si hay lealtad. Y el 75% no lo considera como lealtad, en el ítem 53, se evidencia otra vez que cada cual no se preocupa de sus propios intereses como el 81.35 cuando el 18.85 considera lo contrario.

| INDICADOR: RESPONSABILIDAD | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|----|------|----|------|----|------|----|------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 11 | No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces | 6 | 37,5 | 1 | 6,3 | 5 | 31,3 | 4 | 25,0 |
| 12 | Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos | 0 | 0,0 | 6 | 37,5 | 8 | 50,0 | 2 | 12,5 |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado | 0 | 0,0 | 7 | 43,8 | 5 | 31,3 | 4 | 25,0 |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo | 3 | 18,8 | 0 | 0,0 | 11 | 68,8 | 2 | 12,5 |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas | 1 | 6,3 | 15 | 93,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas | 1 | 6,3 | 15 | 93,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | 5 | 31,3 | 11 | 68,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |

Análisis de resultados

En el ítem nro. 11, está distribuido el porcentaje entre un 56% de acuerdo que no se fían en los juicios individuales y el 44% resto en que, si se fían, por el contrario, en el ítem nro. 12, el 62.5 % opina que el jefe prefiere que se haga bien el trabajo sin tener que verificar junto a ellos, en el ítem nro.14, se evidencia que la iniciativa y la proactividad es la clave de la responsabilidad ya que un 80% está en acuerdo y muy en acuerdo. Mientras que en el ítem nro. 15 se indaga en como resuelven los

problemas y donde el 100% responde que no lo hacen solos o individualmente, además esto lo apoya el ítem nro.16, donde se evidencia que para los errores no hay excusas, es por eso que en el 17 se aclara que los empleados tienen una total responsabilidad dentro del lugar de trabajo.

| INDICADOR: RECOMPENSA | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|----|------|----|-------|----|------|----|---|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda | 2 | 12,5 | 14 | 87,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0 |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas | 1 | 6,3 | 7 | 43,8 | 8 | 50,0 | 0 | 0 |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | 3 | 18,8 | 5 | 31,3 | 8 | 50,0 | 0 | 0 |
| 21 | En esta organización hay muchísima crítica | 1 | 6,3 | 14 | 87,5 | 1 | 6,3 | 0 | 0 |
| 22 | En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | 0 | 0,0 | 9 | 56,3 | 7 | 43,8 | 0 | 0 |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan | 0 | 0,0 | 16 | 100,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0 |

Análisis de resultados

Específicos diseñados para determinar la apreciación de la organización sobre su comprensión de las responsabilidades, tareas e importancia de sus funciones dentro la organización. Cabe destacar que en el ítem N°18 que se abordó las diferentes dimensiones de la claridad en el papel del rol, que no ayuda a que el mejor ascienda

de cargo como la capacidad y comprensión de las tareas realizadas y la alineación con los objetivos del equipo y la empresa ya que el 100% está en desacuerdo.

ítem N°19 lo que indica un alto grado de claridad en cuanto a los roles y responsabilidades dentro de la empresa. El 50% dice que no está de acuerdo y el 50% dice que está muy de acuerdo. ítem N°20 Que refieren a las oportunidades de demostrar habilidades y capacidades del trabajador, y la unión o sinergia entre los valores del trabajador y las metas de la empresa, 50% está muy de acuerdo cuando el otro 50% está en desacuerdo en las proyecciones que brinda la empresa. ítem N°21 Se expone que el desafío y critica que asume el trabajador dentro de la organización, como se refleja en la encuesta que 93.8% está en desacuerdo y un pequeño grupo de 6.3% está de acuerdo con esa crítica. ítem N°22 El desarrollo profesional de los empleados que incluye la formación académica, el desarrollo de habilidades específicas, el apoyo brindado por la organización, las oportunidades de ascenso y la capacidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. En este sentido, la encuesta recogida dice que el 56.3 están en desacuerdo y el 43.8% están de acuerdo, ítem N°23 Desarrollo profesional de sus empleados no solo fomentan un mayor compromiso y satisfacción laboral, sino que también mejoran la retención del talento humano. El 100% está en desacuerdo que haya una sanción dentro de la organización o empresa.

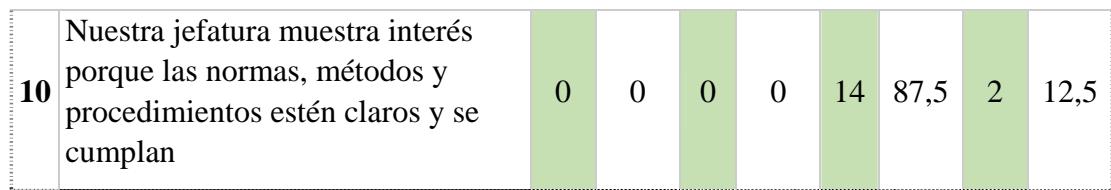
| INDICADOR: ESTANDARES | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 40 | Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 | 81,25 | 3 | 18,75 |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | 5 | 31,25 | 10 | 62,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 42 | Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra | 3 | 18,75 | 10 | 62,5 | 2 | 12,5 | 1 | 6,25 |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil | 2 | 12,5 | 9 | 56,25 | 3 | 18,75 | 2 | 12,5 |
| 44 | La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.) | 0 | 0 | 4 | 25 | 11 | 68,75 | 1 | 6,25 |

Análisis de resultados

En el ítem N°40 La empresa ofrece oportunidades para mi crecimiento profesional, mide la percepción de los empleados sobre la existencia de programas y recursos que apoyen su desarrollo profesional, para tener poca equivocación en la encuesta realizado se observó que el 100% está de acuerdo y muy de acuerdo en esto programa para no afectar en la tarea de los superiores ítem N°41 los planes dentro de la organización para la cual trabajo, evalúa sin embargo no hablan trayectoria clara y definida dentro de la empresa que puede tener un trabajador, con metas y objetivos de desarrollo profesional a largo plazo, el 100% de los encuestado están en desacuerdo. de dicha acción de la organización. Ítem N°42 se presentan los resultados obtenidos que el 81.25% no confía verdaderamente una con otra cuando el 18.75 si confiaría en esa otra persona. Ítem N°43 Esto el nivel de ayudas del compañero mide el nivel de entusiasmo pasión que los empleados sienten hacia su trabajo. El 60% de los

participantes dicen que siempre y casi siempre ayuda para dar. El entusiasmo es un indicador clave de la dedicación, ya que las personas entusiasmadas son más propensas a estar comprometidas y motivadas en su trabajo. Eso lo dice el 31,25% que está de acuerdo con la ayuda del compañero y el jefe. Cuando el 68,75 no están de acuerdo con esa ayuda brindada.

| INDICADOR: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | 2 | 12,5 | 3 | 18,75 | 10 | 62,5 | 1 | 6,25 |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas | 1 | 6,25 | 2 | 12,5 | 8 | 50 | 5 | 31,25 |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | 3 | 18,75 | 0 | 0 | 7 | 43,75 | 6 | 37,5 |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización | 5 | 31,25 | 4 | 25 | 7 | 43,75 | 0 | 0 |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización | 0 | 0 | 5 | 31,25 | 11 | 68,75 | 0 | 0 |
| 6 | En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas | 1 | 6,25 | 3 | 18,75 | 11 | 68,75 | 1 | 6,25 |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas o tomadas en cuenta | 4 | 25 | 7 | 43,75 | 2 | 12,5 | 3 | 18,75 |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | 5 | 31,25 | 10 | 62,5 | 1 | 6,25 | 0 | 0 |
| 9 | En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar | 3 | 18,75 | 12 | 75 | 1 | 6,25 | 0 | 0 |



Análisis de resultados

Ítem N°1 sugiere que los empleados perciben su trabajo como exigente, por lo cual el 69% está de acuerdo que cada trabajador cumple con las tareas quiere decir que lo dan como positivo. Mientras que el 31.25 está en desacuerdo porque dicen que no cumplen con las tareas prevista. Ítem N°2 Esto sugiere que los empleados evaluados demuestran un nivel de energía y vitalidad generalmente positiva en el desarrollo de sus tareas laborales, lo cual el 81.25 está de acuerdo que está estructurada las tareas cuando el 18.75 están en desacuerdo con las tareas. Este ítem N°3 evalúa la percepción de los empleados sobre la disponibilidad de oportunidades para avanzar a puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. Se tiene claro quién manda y toma las decisiones el 18.75 está en desacuerdo en las tomas de decisiones cuando el 81.25 está claro quienes toman decisiones y esto de acuerdo quien las toma. Ítem N°5 En la estructura de la organización el 68.75% conoce como está estructurada cuando el 31.25% no conoce nada de la organización. Ítem N°4 En la política de la organización los trabajadores el 56.25 no conoce la política de la organización cuando el 43.75 si la conoce. Ítem N°6 en el papeleo de la organización el trabajador se siente algo descansado porque el 75% declara que no hay mucho papeleo para hacer las cosa cuando el 25% dice que si hay. Ítem N°7 el 68.75 dice que la que no se toman en cuenta esas evaluaciones cuando el 31.25 dice que si se toman en cuenta. Ítem N°8 los trabajadores en la encuesta obtenida dicen que se ve afectada por la falta de organización y planificación el 93.75 cuando el 6.25 dice lo contrario. Ítem N°9 en esta situación ese elemento clave de esa circunstancia el 93.75 no tiene claro quien aporta el 6.25 dice que si sabe quién lo ejecuta. Ítem N°10 en esta organización si está claro que se cumpla el plan el 100% lo indico en su efectividad.

| INDICADOR: CONFLICTOS | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos | 1 | 6,25 | 12 | 75 | 3 | 18,75 | 0 | 0 |
| 46 | La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | 7 | 43,75 | 9 | 56,25 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 47 | La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos | 0 | 0 | 4 | 25 | 9 | 56,25 | 3 | 18,75 |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes | 1 | 6,25 | 2 | 12,5 | 10 | 62,5 | 3 | 18,75 |

Análisis de resultados

En el ítem N°45, el 81% de los trabajadores han perdido el interés desde que comenzaron el empleo, dice que no causa buena impresión en comparación al 18.75% que no han perdido decir los trabajadores entusiasmo, pero el con los resultado suelen perderlo, de igual forma en ambos nos da un resultado positivo, ya que podemos pensar que se debe a que dentro de la organización se implementan diferentes estrategias que contribuyen a que los trabajadores se sientan motivados y entusiasmados dentro de la empresa. En el ítem N°46 El 100% de los trabajadores confirman que no hay contribución que realizan es totalmente eficaz a la actividad de la organización, pudiésemos decir que ese trabajador no lo han reconocido lo suficientemente como para sentir que son contribución para sentirse eficaz, En el ítem N°47, podemos agrupar que el 75% de los trabajadores pueden resolver los conflictos que surgen dentro del trabajo, y las discusiones entre el individuo mientras que el 25% que falta nos indica que (N) puede resolver, demostrando que la cultura para la

resolución de conflicto que se fomenta dentro de la empresa es lo suficientemente baja, donde seguramente se maneja una comunicación no abierta donde no se da a respetar los diferentes puntos de vistas para así llegar a la resolución del conflicto. En el ítem N°48 visualizamos que los resultados son positivos en su totalidad, 81.25% coincidiendo que en su opinión son buenos realizando su trabajo, y están muy de acuerdo. Cuando el 18.75% están en desacuerdo los trabajadores están seguros de no son eficaces haciendo sus tareas

| INDICADOR: DESAFÍOS | | | | | | | | | |
|---------------------|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 24 | La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certamente | 1 | 6,25 | 15 | 93,75 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | 2 | 12,5 | 2 | 12,5 | 11 | 68,75 | 1 | 6,25 |
| 26 | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia | 0 | 0 | 16 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | 3 | 18,75 | 5 | 31,25 | 7 | 43,75 | 1 | 6,25 |
| 28 | Aquí la organización se arriesga por una buena idea | 2 | 12,5 | 13 | 81,25 | 0 | 0 | 1 | 6,25 |

Análisis de resultados

En esta tabla de resultados se expone que el desafío que asume el trabajador dentro de la organización, ítem N°24, da un 6.25%, por lo tanto, los trabajadores encuestados están muy desacuerdo y el 93.75 están en desacuerdo un nivel de exigencia significativo, siendo definido el desafío como un recurso laboral, De igual manera, es importante mencionar que existe una inconformidad. Ítem N°25, donde los trabajadores expresan en un 75% dice que si toma riesgo oportuno pero el otro 25% dice que no toma eso riesgo. Directamente relacionados con su trabajo. Por otro lado, en el ítem N°26, con un 100% dice que no toma riesgo grande de ese departamento.

De estos resultados, afirman que realizan diferentes tipos de tareas en el trabajo, siendo estas o no, controladas por la normativa de la organización. Sugiere una situación de incertidumbre entre lo que se exige al trabajador, lo que se espera del trabajador y la participación que tiene sobre lo que realiza. Por tanto, en el ítem N°27% porcentaje de valoración que arrojó la tabla fue de un 50%, no tomo decisión en la organización y el otro 50% dice que si toma decisión en la organización. ítem N°28 el 93.75% de los trabajadores aclama que la organización no se ha riesgo a una buena idea cuando el 6.25% dice que si lo haría.

| INDICADOR: COOPERACIÓN | | | | | | | | | |
|------------------------|--|----|------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento bastante alto | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 43,75 | 9 | 56,25 |
| 35 | La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 50 | 8 | 50 |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | 1 | 6,25 | 7 | 43,75 | 5 | 31,25 | 3 | 18,75 |
| 37 | La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 68,75 | 5 | 31,25 |
| 38 | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño | 6 | 37,5 | 9 | 56,25 | 0 | 0 | 1 | 6,25 |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 62,5 | 6 | 37,5 |

Análisis de resultados

Ítem N°34 en la encuesta obtenida se refleja en los trabajadores que 100% está de acuerdo y muy de acuerdo que exigen un alto rendimiento bastante alto. Ítem N°35 Por su parte, piensa que todo los trabajadores puede de mejorar el 100% de los trabajadores estuvo en muy de acuerdo en ese propósito. Disfrutan de cada labor que realizan en el trabajo y se sienten bien consigo mismo. Ítem N°36, Sin embargo, se observa que en ítem N°36 el que indica, mi trabajo me hace sentir realizado, solo el 50% de trabajadores señalan estar De acuerdo, mientras que el 50% están en desacuerdo indecisos y el compromiso de mejorar continuamente. Robbins y Coulter (2005:394) señalan que la autorrealización es el “Crecimiento, logro del propio

potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser". Ítem N°38 relacionada a la dimensión de desarrollo de desempeño, el 6.25% siente que el trabajo es justo para su manera de ser, y el 93.75% está en acuerdo en que el trabajo les permite desarrollarse personalmente. Ítem N°39 Por su parte, en el coinciden en que el 100% de los trabajadores disfrutan de cada labor que realizan en el trabajo y se sienten bien consigo mismo. Y los, Además, señala Andrés y Roja (2023:35) "Es un estado emocional, que genera en los colaboradores sentimientos de realización y de bienestar al momento de realizar su labor", lo que sugiere que los trabajadores al estar felices, tienden a ser más productivos, motivados y comprometidos con su trabajo.

| INDICADOR: RELACIÓN | | | | | | | | | |
|---------------------|--|----|------|----|-------|----|-------|----|------|
| Nº | ITEMS | MD | % | ED | % | DA | % | MA | % |
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa | 1 | 6,25 | 4 | 25 | 10 | 62,5 | 1 | 6,25 |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | 0 | 0 | 2 | 12,5 | 13 | 81,25 | 1 | 6,25 |
| 31 | Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización | 0 | 0 | 14 | 87,5 | 2 | 12,5 | 0 | 0 |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí | 0 | 0 | 15 | 93,75 | 1 | 6,25 | 0 | 0 |
| 33 | Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 100 | 0 | 0 |

Análisis de resultados

Se puede observar que, de acuerdo al ítem N°29, el 31.25% de los trabajadores encuestados están de acuerdo dijeron que está en desacuerdo las personas de la

organización que no prevalece una atmósfera amistosa. Cuando el 68.75% dijeron que si prevalece una atmósfera amistosa. En el ítem 30 se observa que el 12.5% de los trabajadores están en desacuerdo porque el clima de trabajo no es agradable el trabajo que realizan, y un 87.5% se sienten actividad de trabajo que desempeñan es agradable. (ítem N°31). Esto está relacionado con el trabajo en sí mismo, se da a conocer que el 87.5 de la persona encuestada dice que es difícil conocer a toda la persona de la organización y el 12.5 dice que este desacuerdo en conocer al personal de la organización y no es tan difícil. ítem N°32 En general, según la escala de tendencia, el 93.75% de los trabajadores se encuentran son reservado entre sí cuando el 6.25% dice que no son tan reservado entre sí. Sin embargo, es importante considerar que siempre hay un margen para mejorar y alcanzar un nivel de satisfacción aún mayor. ítem N°33 en los encuestados se obtuvo que el 100% de los trabajadores la relación de trabajo es agradable y están de acuerdo.

CONCLUSIONES

El clima organizacional, es un tema vigente en la actualidad y punto de agenda importante para las empresas donde el capital humano se considera como parte esencial para su correcto funcionamiento y crecimiento en el mercado.

En todas las organizaciones se presentan determinadas situaciones que condicionan el desempeño de las tareas y el logro de los objetivos trazados por la mismas, dichas situaciones siempre se verán afectadas por las interacciones que se den entre estas y las actitudes personales y de su equipo de trabajo, donde los resultados dependerán directamente de la conducta y eficacia que se logre en la ejecución de las tareas, en consecuencia, los objetivos y en el grado de bienestar de sus miembros.

En este sentido, y para dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, el cual fue Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, hay que tener en consideración que el establecimiento de un buen clima organizacional debe contar con un alto grado de identidad, compromiso, representación y sentido de pertenencia de los empleados con la organización, vinculando así los objetivos personales con los objetivos de la misma.

En línea con este primer objetivo, los factores individuales analizados reflejan una fuerte identificación de los trabajadores con la organización. Esta identificación se manifiesta en la percepción de pertenencia al equipo de trabajo y en el orgullo de formar parte de la institución. Sin embargo, este vínculo emocional no se traduce en una lealtad organizacional consolidada, ya que persisten dudas en cuanto al compromiso efectivo y sostenido con los objetivos institucionales. Esta brecha

evidencia una fragilidad en el contrato psicológico, especialmente en lo que respecta a la reciprocidad, el reconocimiento y la estabilidad del vínculo laboral.

En cuanto a la dimensión de la responsabilidad, se identifica una cultura de supervisión cerrada, con énfasis en el control y la verificación, lo cual limita la autonomía y la iniciativa personal. La organización no favorece la resolución autónoma de problemas ni la toma de decisiones descentralizadas, lo que restringe el desarrollo de competencias laborales avanzadas y la madurez profesional del trabajador. En este contexto, la responsabilidad individual tiende a diluirse, trasladando las decisiones a niveles jerárquicos superiores y generando dependencia funcional.

En este mismo orden de ideas, es imperativo destacar que, para dar cumplimiento al segundo objetivo específico trazado, el cual es describir los factores grupales relacionados con el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo

En esta misma dirección, los factores grupales que inciden en el clima organizacional de la dependencia estudiada reflejan una cultura laboral marcada por la prudencia, la baja tolerancia al conflicto y una limitada disposición institucional para fomentar la participación crítica. Se privilegia el mantenimiento de la armonía superficial sobre la discusión abierta, lo cual inhibe la expresión de opiniones divergentes y dificulta el tratamiento constructivo de las tensiones laborales. Esta actitud institucional ante el disenso limita la madurez del grupo de trabajo y obstaculiza el aprendizaje organizacional colectivo.

Por otra parte, la cultura organizacional observada desincentiva la asunción de desafíos o riesgos, predominando prácticas administrativas orientadas a la precaución excesiva. Esto restringe la innovación y reduce la capacidad adaptativa del grupo

frente a los cambios del entorno, lo cual es especialmente crítico en instituciones públicas sujetas a normativas cambiantes.

En términos de relaciones y cooperación, si bien se evidencian esfuerzos por mantener un ambiente cordial, no existen mecanismos institucionales sólidos de apoyo mutuo, ni se percibe una confianza plena entre compañeros o entre niveles jerárquicos. Esta fragilidad en los vínculos interpersonales impide la consolidación de equipos de trabajo cohesionados y reduce el potencial del capital social organizacional.

En este mismo orden de ideas, y para dar cumplimiento al último objetivo planteado en la investigación, el cual es detallar los factores organizacionales existentes que inciden en el clima organizacional en una dependencia pública ubicada en el Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Los factores organizacionales que estructuran el clima laboral en la dependencia pública estudiada revelan un modelo de gestión altamente normativo, con escasa flexibilidad operativa y sin una política clara de recompensas ni reconocimiento al esfuerzo. Aunque las funciones están definidas formalmente, los trabajadores no perciben un sistema coherente de incentivos que estimule el rendimiento, la permanencia o el desarrollo de carrera. La ausencia de sanciones, combinada con la falta de estímulos positivos, genera un entorno laboral desprovisto de retroalimentación constructiva, lo cual debilita la motivación intrínseca y la cultura de logro.

Por otra parte, el estándar de desempeño organizacional no se alinea con el desarrollo profesional de los trabajadores, pues no se les consulta sobre sus aspiraciones ni se fomenta una cultura de acompañamiento. La confianza interpersonal es limitada, y la cooperación entre compañeros y jefaturas se encuentra

debilitada. Esta situación impide consolidar relaciones laborales estables, colaborativas y enfocadas al aprendizaje colectivo.

En cuanto a la estructura organizativa, se identifica una gestión caracterizada por el exceso de trámites, la burocracia normativa y la confusión en los canales jerárquicos, lo que afecta la productividad y dificulta el cumplimiento eficiente de las funciones. Este marco organizativo no sólo limita la innovación, sino que restringe la capacidad de los trabajadores para aportar soluciones y participar activamente en los procesos institucionales.

RECOMENDACIONES

A la luz de los hallazgos obtenidos, se recomienda que la organización revise su modelo de gestión organizacional, a fin de promover un clima laboral más participativo, motivador y orientado al fortalecimiento del talento humano. Para ello, es indispensable avanzar hacia un enfoque de gestión que combine estructura con flexibilidad, reglas con reconocimiento, y control con confianza. Este cambio implica transformar no solo los procedimientos formales, sino también la cultura institucional que los sustenta.

En primer lugar, es necesario implementar políticas claras de reconocimiento y recompensa al desempeño, que valoren tanto los logros individuales como los aportes colectivos. Estas políticas deben estar alineadas con criterios objetivos, ser comunicadas de forma transparente y aplicadas con equidad. Un sistema de estímulos bien diseñado puede elevar los niveles de compromiso, reducir la rotación y mejorar la percepción de justicia organizacional.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores mediante la delegación progresiva de funciones, acompañada de formación para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Superar el modelo de supervisión rígida requiere confianza organizacional en las capacidades del personal, así como espacios que promuevan el juicio profesional y la iniciativa individual.

Asimismo, se debe promover una cultura organizacional abierta al diálogo y a la innovación. Esto implica estimular la expresión de ideas nuevas, la participación crítica y el tratamiento constructivo de conflictos. La creación de espacios formales para el intercambio de opiniones, como reuniones periódicas, comités de mejora o buzones de sugerencias, puede contribuir a democratizar la gestión y reforzar la cohesión del equipo de trabajo.

Igualmente, resulta prioritario revisar y simplificar los procesos organizativos internos, reduciendo la burocracia innecesaria, clarificando las líneas jerárquicas y mejorando los canales de comunicación. Una estructura más ágil facilitará la respuesta institucional ante los cambios, aumentará la eficiencia y hará más fluida la coordinación entre áreas.

Finalmente, se sugiere que la institución desarrolle programas de formación continua y planificación del desarrollo profesional, que reconozcan las aspiraciones de los trabajadores y los acompañen en su crecimiento.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de la Investigación-Introducción a la Metodología Científica.** Editorial Espíteme. 5ta edición. Caracas.

Brunet, Luc (1987). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**, Trillas, México.

Chacón, Vivian (2015). **Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, Ubicada en Chiquimula.** Trabajo de Grado No publicado. Universidad Rafael Landívar. Zacapa, Guatemala.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá. Colombia.

Cuadra, Patricia y Beloso, Angel (2010). **Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional.** Artículo Científico Publicado en Revista Chilena Ingeniare, Vol. 18, Abril de 2010. Santiago de Chile, Chile.

Ferrer, Alexis (2010). **Propuesta de un Modelo de Gestión de Alto Desempeño a Través del Estudio del Clima Organizacional del Capital Humano de las Instituciones Universitarias del Estado Carabobo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

García, María e Ibarra, Luis (2012). **Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.** Documento en Línea. Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html

Goncálvres, Argenis (1997). **Clima Organizacional**. Documento en Línea, Consultado Abril de 2017. Disponible en: <http://www.phpartners.com/articulos/dowload>

Grajales, Tevni (2000). **Tipos de Investigación**. Documento en línea, Consultado Noviembre de 2017. Disponible en: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Hernández, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill Interamericana. 5ta Edición. México.

Litwin & Stringer. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Harvard Business School. School Press. Boston.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. 2da edición. Caracas.

Rodríguez, Eduardo (2005). **Metodología de la Investigación**. Colección Héctor Merino Rodríguez. México.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. 2da Edición. México.

Tamayo, Mario (1999). **El proceso de la Investigación Científica**. Limusa Noriega Editores. México.

Zapata, Ronald (2013). **Clima Organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.