



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES.**



**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE**  
**LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE**  
**MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014).**

**Autora:**  
**Licda. Liseth del V. Pinto M.**  
**C.I. V.- 17578260**

Bárbula, Mayo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES.**



**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE  
MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014).**

**Tutor: Prof. Ernesto López.**

**Autora:**

**Licda. Liseth del V. Pinto M.**

**C.I. V.- 17.578.260.**

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Bárbula, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y  
RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA



**Veredicto.**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014)”**, presentado por la: **Licenciada Liseth del Valle Pinto Muñoz, Cedula de Identidad N° V-17.578.260**, para optar al Título de: **Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO** a los **18** días del mes de **Mayo** del año **2015**.

<b>Nombre Apellido</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma del Jurado</b>
Víctor Gasparini	_____	_____
Themis Sandoval	_____	_____
Mairy Cejas	_____	_____

Bárbula, 18 de Mayo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES.**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE  
MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014).**

**Tutor:**  
**Dr. Ernesto López.**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Área de Postgrado**  
**Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**  
**Por: Dr. Ernesto López.**  
**C.I: V.- 5.220.617**

Bárbula, Mayo de 2015iv

## **DEDICATORIA**

*Dedicado a la memoria de María del Rosario Muñoz Montilla, mi madre quien fue una linda mujer de gran temple quien me enseñó a nunca dejar de luchar por mis sueños.*

*Mama nunca te Fuiste..., solo cambiaste de Plano... Pero estas ahí, en cada amanecer, en cada recuerdo, en cada noche... Ahí, en mis sueños, donde me abrazas cada vez que necesito de tu calor..., hoy esa es tu manera de llegar a mí. Y puedo sentirte y puedo abrazarte también!! Dios..., quien dijo que el tiempo lo cura todo? El tiempo no cura nada, el dolor sigue mamita hermosa! Pero ya me ves, sigo de pie, sin bajar los brazos! Con mil sonrisas por fuera... Mi vida sigue y es tu Amor el que me da esas Fuerzas... Te Amo Mama!!*

*Porque el día de hoy también te conviertes en Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, si he llegado hasta este día ha sido gracias a ti. Mami gracias... por enseñarme a tomar la decisión más importante de mi vida seguir a delante con coraje y aunque caiga tener el deber y la obligación de levantarme.*

*Te amo Mami...*

## **AGRADECIMIENTOS**

***Prof. Ernesto López***

*Mi más sentido agradecimiento, profesor gracias por su tiempo por creer en este trabajo de investigación, mi respeto y admiración es usted un ejemplo de nobleza y responsabilidad.*

***Mi padre,***

*Un hombre fuerte de corazón noble de quien aprendí que las cosas se consiguen con un gran esfuerzo y trabajo duro.  
Te quiero Papá.*

***A mis hermanos,***

*Quienes además de ser mis hermanos, son mis cómplices y mis amigos, los amo y los respeto muchísimo.*

***A María V. y sus hermosas niñas***

*Doy Gracias por que ustedes son mi familia, con todo y las complicaciones que implica ser parte de esta familia.*

***A Luis M.***

*Sobrino el amor es... estar en las buenas y en las malas, siempre.*

***A mis amigos de RRHH, DMAI.***

*Ustedes saben lo que siento por ustedes, Virginia Frassato mi amiga y quien siempre será mi JEFA.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES.



**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE  
MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014).**

Autora: Licda. Liseth del V. Pinto M.

Tutor: Dr. Ernesto López.

Fecha: Febrero 2015.

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia del clima organizacional en el compromiso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo (2012-2014). La investigación se desarrolló bajo un estudio explicativo, de campo, por lo que se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos el primero una entrevista estructurada dirigida al personal directivo con la finalidad de obtener información referente al manejo de los procesos de cambios ocurridos en el 2012 con la aplicación del Proyecto Operativo Anual y un segundo instrumento el cuestionario, el cual estuvo dirigido al personal administrativo esto con el propósito de obtener las opiniones en cuanto a clima y compromiso organizacional. Es oportuno señalar que la entrevista se aplicó a 2 directivos mientras que el cuestionario a un total de 31 trabajadores administrativos de la DMAI. De los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, se concluyó que no se promueve el trabajo en equipo, no se otorgan reconocimientos, existe bajos niveles de comunicación y participación que afectan la motivación y promueven la indiferencia en un significativo número de trabajadores, ante eventos importantes como son los procesos de cambio, asimismo se evidencio como elemento favorable que el compromiso presente en la dirección es de tipo afectivo, esto producto de que los trabajadores se sienten emocionalmente vinculados con la institución. Finalmente se recomendó, sensibilizar al personal directivo en cuanto a los temas de clima y compromiso organizacional, mantener un registro que permita evaluar la gestión del personal, efectuar acciones como el reconocimiento para motivar al personal, implementar mecanismos que permitan promover la comunicación entre directivos, jefes, supervisores y empleados.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Compromiso Organizacional, Motivación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES.



**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE  
MANTENIMIENTO AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2012-2014).**

Autora: Licda. Liseth del V. Pinto M.

Tutor: Dr. Ernesto López.

Fecha: Febrero 2015

**ABSTRACT**

This research had as main objective to determine the effect of organizational climate on the commitment of administrative workers of the environment and infrastructure maintenance of the University of Carabobo (2012-2014). The research was conducted under an explanatory field study, so two data collection instruments were applied, first, a structured interview directed to managers, in order to obtain information concerning the management of processes changes in 2012 with the implementation of the annual operating plan and a second instrument, the questionnaire which was directed to administrative staff, this in order to obtain the views regarding to climate and organizational commitment. It is worth noting that the interview was applied two directors, while the questionnaire was applied to a total of 31 administrative workers from the DMAI. From the results obtained after the application of the instruments it was concluded that the teamwork is not promoted, no awards are granted, there are low levels of communication and participation that affects the motivation and promote indifference in a significant number of workers against important events such as the processes of change, it was also evidenced as a favorable element that the commitment in the direction was affective, this as a result that workers feel emotionally attached to the institution. Finally it was recommended sensitize managers about issues of climate and organizational commitment to maintain a register for evaluating personnel management, perform actions such as recognition to motivate staff, to implement mechanisms to promote communication between managers, bosses, supervisors and employees.

**Keywords:** organizational climate, organizational commitment, motivation.



## INDICE GENERAL

### Contenido

INDICE DE CUADROS Y TABLAS .....	12
INDICE DE FIGURAS/GRAFICOS .....	14
INTRODUCCIÓN .....	16
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA .....	19
1.1.- Planteamiento del Problema. ....	19
1.2.- Objetivos de la Investigación. ....	23
1.3.- Justificación de la Investigación .....	23
CAPÍTULO II .....	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.- Antecedentes de la investigación. ....	26
2.2.- Bases Teóricas.....	29
2.2.1.- Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI). .....	30
2.2.1.1. Objetivo General.....	30
2.2.1.2. Fundamento Legal de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura. ....	30
2.2.2.- Las Organizaciones y el Cambio .....	31
2.2.3.- Proceso de Cambio .....	33
2.2.4.- Clima Organizacional .....	35
2.2.5.- Importancia del Clima Organizacional. ....	37
2.2.6.- Características del Clima Organizacional .....	38
2.2.7. Sistemas del Clima Organizacional.....	39
2.2.8. Elementos que permiten Analizar y Diagnosticar el Clima Organizacional.....	40

2.2.9.- Abraham Maslow y el Clima Organizacional.....	41
2.2.10.- Dimensiones para Valorar el Clima Organizacional .....	44
2.2.11.- Tipos de Clima Organizacional .....	46
2.2.12.- Compromiso Organizacional .....	48
2.2.13.- Compromiso Organizacional vs Involucramiento .....	48
2.2.14.- Importancia del Compromiso Organizacional .....	49
2.2.15.- La Actitud y el Compromiso Organizacional .....	51
2.2.16.- Evidencia de un trabajador Comprometido con la Organización	52
2.2.17.- Factores del Compromiso Organizacional.....	52
2.2.18.- Dimensiones del Compromiso Organizacional .....	53
2.3.- Bases legales. ....	59
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. ....	59
2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con su Reglamento .....	59
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>60</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>60</b>
3.1.- Tipo de Investigación .....	60
3.2.- Diseño de la Investigación .....	61
3.3.- Nivel de la Investigación.....	61
3.4.- Población.....	61
3.5.- Muestra.....	62
3.6.- Técnicas de Recolección de Datos.....	63
3.7.- Instrumentos de Recolección de Datos .....	63
3.7.1. La Entrevista.....	64
3.7.2. La Encuesta a través de Cuestionarios. ....	64
3.7.3.- Observación Estructurada. ....	65
3.8.- Validez .....	65
3.9.- Confiabilidad del Instrumento.....	66

CAPÍTULO IV .....	67
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
4.1.- Entrevista Realizada.....	70
4.2.- Cuestionario Realizado. ....	74
CAPÍTULO V .....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
5.1.- Conclusiones .....	119
5.2.- Recomendaciones.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	131
ANEXOS .....	135

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro No. 1 Variables Para Valorar el Clima Organizacional. ....	41
Cuadro No. 2 Dimensiones del Clima Organizacional. ....	45
Cuadro No. 3 Tipos de Clima Organizacional. ....	47
Cuadro No. 4 Valoración del Clima Organizacional. ....	57
Cuadro No. 5 Valoración del Compromiso Organizacional. ....	58
Cuadro No. 6 Escala de Likert. ....	68
Cuadro No. 7 Escala de Likert Puntos Mínimos y Máximos ....	69
Cuadro No. 8 Comunicación Efectiva Patrono/Empleado. ....	70
Cuadro No. 9 Resistencia al Cambio. ....	71
Cuadro No. 10 Unificación de Empleados. ....	72
Cuadro No. 11 Registro de Cumplimiento de Objetivos. ....	73
Cuadro No. 12 Estimulo a la Excelencia 01. ....	74
Cuadro No. 13 Estímulo a la Excelencia 02. ....	75
Cuadro No. 14 Estímulo al Trabajo en Equipo. ....	78
Cuadro No. 15 Solución de Conflictos. ....	80
Cuadro No. 16 Reconocimiento. ....	82
Cuadro No. 17 Capacitación del Personal. ....	84
Cuadro No. 18 Apoyo. ....	86
Cuadro No. 19 Libertad de Comunicación 01 ....	89
Cuadro No. 20 Libertad de Comunicación 02. ....	92
Cuadro No. 21 Libertad de Comunicación 03. ....	94
Cuadro No. 22 Libertad de Comunicación 04. ....	95
Cuadro No. 23 Condiciones Laborales. ....	97
Cuadro No. 24 Estructura. ....	99
Cuadro No. 25 Sentido de Pertenencia 01 ....	101
Cuadro No. 26 Sentido de Pertenencia 02. ....	102
Cuadro No. 27 Identificación con la Organización 01. ....	104

Cuadro No. 28 Identificación con la Organización 02. ....	105
Cuadro No. 29 Agradecimiento a la Organización. ....	107
Cuadro No. 30 Aspiraciones por Mantenerse en la Organización 01.....	109
Cuadro No. 31 Aspiración por Mantenerse en la Organización 02. ....	110
Cuadro No. 32 Obligación con la Organización. ....	113
Cuadro No. 33 Responsabilidad hacia la Organización 01.....	116
Cuadro No. 34 Responsabilidad hacia la Organización 02.....	117

## INDICE DE FIGURAS/GRAFICOS

### **Figuras.**

Figura 1. Cambio Organizacional.....	32
Figura 2. Fases de Cambio.....	34
Figura 3. Pirámide de Jerarquía de Maslow.....	42
Figura 4. Compromiso Organizacional, Predictores y Dimensiones.....	56

### **Gráficos.**

Grafico 1. Estímulo a la Excelencia 01.....	74
Grafico 2 Estimulo a la Excelencia 02.....	75
Grafico 3 Estímulo para el Trabajo en Equipo. ....	78
Grafico 4 Solución de Conflicto. ....	80
Grafico 5 Reconocimiento. ....	82
Grafico 6 Capacitación del Personal.....	84
Grafico 7 Apoyo. ....	86
Grafico 8 Libertad de Comunicación 01.....	89
Grafico 9 Libertad de Comunicación 02.....	92
Grafico 10 Libertad de Comunicación 03.....	94
Grafico 11 Libertad de Comunicación 04.....	95
Grafico 12 Condiciones Laborales.....	97
Grafico 13 Estructura.....	99
Grafico 14 Sentido de Pertenencia 01.....	101
Grafico 15 Sentido de Pertenencia 02.....	102
Grafico 16 Identificación con la Organización 01.....	104
Grafico 17 Identificación con la Organización.....	105
Grafico 18 Agradecimiento a la Organización. ....	107
Grafico 19 Aspiración por Mantenerse 01.....	109

Grafico 20 Aspiraciones por Mantenerse 02. ....	110
Grafico 21 Obligación con la Organización. ....	113
Grafico 22 Responsabilidad hacia la Organización 01. ....	116
Grafico 23 Responsabilidad hacia la Organización 02. ....	117

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de las organizaciones en general, se toma en consideración una variedad de elementos que se encuentran presentes en el entorno y que son parte fundamental de las relaciones laborales y humanas que dentro de la misma se van desarrollando y que son las principales interventoras en lo que dará origen al Clima y Compromiso Organizacional.

La Universidad Venezolana, entendida como un lugar de crecimiento y espacio de conocimiento que no conoce fronteras tiene bajo su responsabilidad ser ejemplo de un ambiente fresco, irreverente e innovador que logra compromiso e identificación de sus trabajadores aun cuando se encuentra expuesta a constantes cambios que van dirigidos con mucha precipitación; dejando de alguna forma vulnerable cualquier posibilidad de respuesta verdaderamente efectiva. Es por ello, que cuando una organización sin importar que sea pública o privada es capaz de afrontar los cambios; esta logra direccionar sus recursos materiales, tecnológicos y humanos en pro de alcanzar los objetivos y metas.

En el caso particular de la Universidad de Carabobo, considerando que al igual que en la mayoría de las instituciones públicas los cambios normativos, gerenciales y estructurales se encuentran a la orden del día; se puede realizar una reflexión de acuerdo a lo ocurrido tras la aplicación del Plan Operativo Anual 2012 (POA); elaborado por el Ministerio del poder popular para la Educación Superior y el cual promueve de manera irremediable una restructuración que exige a la Dirección de Mantenimiento y Servicio y la Dirección de Planta Física, ser convertidas en una sola dependencia la cual llevara por nombre Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI).



En este sentido, resulta totalmente relevante traer a consideración como una institución pública de la cual egresan Licenciados en Relaciones Industriales, maneja y asume la integración, compromiso y entendimiento de su gente; tras los cambios acelerados, esto con el único propósito de optimizar en todo momento su clima organizacional.

De allí la importancia, de la presente investigación la cual busca determinar la incidencia del Clima Organizacional en el Compromiso de los Trabajadores Administrativos de la DMAI de la Universidad de Carabobo (2012-2014), para lo que se desarrollaran (III) Capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el **CAPÍTULO I:** Se presenta el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar, justificación de la investigación.

En el **CAPÍTULO II:** Se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales que permitirán dar mayor soporte y entendimiento al planteamiento del problema y darán mayor conocimiento al lector sobre la investigación en curso.

En el **CAPÍTULO III:** Se presenta la metodología de la investigación, la cual hace referencia a la estrategia empleada para realizar la investigación, como el tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos validación y confiabilidad del instrumento.

Para el **CAPÍTULO IV:** Se puntualiza la presentación y análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, acá se exhibirán los análisis cuantitativos de los resultados arrojados por cada respuesta de los encuestados; para ello los datos obtenidos fueron organizados, clasificados, tabulados y posteriormente

representados en gráficas a través del programa de Excel, con tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión sujeta a estudio.

Finalmente, en el **CAPÍTULO V**: Se presentan las conclusiones y recomendaciones una vez realizado el diagnóstico al clima, la identificación del compromiso organizacional y la incidencia de uno sobre el otro. Del mismo modo, se presentarán los recursos bibliográficos y anexos empleados durante el desarrollo de la investigación

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.- Planteamiento del Problema.**

En los últimos tiempos las Universidades venezolanas han sido objeto de constantes cambios producto de una serie de variables internas y externas que le exigen promover una serie de reformas significativas que van desde adoptar nuevos conceptos hasta modificar su estructura, afectando así el manejo de sus recursos tanto materiales como humanos siendo estos últimos de alguna manera los más afectados al no ser preparados para asumir referidas innovaciones.

En este sentido, se toma en consideración lo ocurrido a las antiguas Direcciones de Mantenimiento y Servicio y Planta Física, respectivamente las cuales debieron asumir de manera irrevocable los cambios establecidos para el ejercicio fiscal 2012 en el Nuevo Plan Operativo Anual (POA), desarrollado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, enmarcado bajo la concepción de que el estado requiere instaurar un conjunto de medidas de control para el manejo de los recursos que son asignados a las Universidades; y por tanto se establece el dejar si se quiere de forma indirecta sin existencia a la Dirección de Planta Física con el desarrollo del Proyecto 08 (PR008: Desarrollo y Mantenimiento de la Infraestructura Física). Lo que trajo consigo iniciar, un proceso de modificación dentro la Universidad y así proceder a la creación de la actual Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI).

De modo que, lo relevante de enfatizar en este proceso de creación de la nueva Dirección, es lo que representa para la Universidad de Carabobo y las personas que

hacen vida dentro de la misma, y es que esto a simple vista puede constituir solo una unión de dependencias, una creación de estructura física y organizacional, más sin embargo, esta debe contar de igual forma como la unión y movimiento de personas, que al no hacerlas parte del proceso, se presume que terminaron sumergidas en un ambiente de incertidumbre y total descontento que claramente se puede evidenciar en el clima que actualmente se percibe en las nuevas instalaciones físicas de la dirección ubicada en el campus Bárbula, que por lo demás no cuenta con espacio físico para ubicar cómodamente a los trabajadores y que actualmente están realizándose las adecuaciones pertinentes una vez que la directiva evidencio el caos de los espacios.

Asimismo, la actitud observada en un sector de los trabajadores es de gran interés y preocupación puesto que se evidencian salidas y entradas al sitio de trabajo a deshora, inasistencia a los eventos sociales organizados para integrar a todos los trabajadores, así como resistencia al cambio para asistir a cursos de formación profesional y crecimiento personal relacionados con la negociación de conflictos e integración de grupos; esto se puede comprobar en los controles de asistencia llevados por la Unidad Sectorial de Recursos Humanos, incumplimiento de metas organizacionales por parte de las coordinaciones de la dependencia las cuales a su vez reflejan la poca comunicación y delegación de funciones producto quizás de una gerencia autoritaria que ha traído como consecuencia que durante el último trimestres del año 2013 se realizara la suspensión de actividades por parte del personal obrero quienes por iniciar una lucha en pro de sus derechos en cuanto a condiciones adecuadas de sus sitios de trabajo afectaron la ejecución de órdenes de trabajo propiamente de la Coordinación de Mantenimiento y la Coordinación de Ambiente.

Ante este contexto la investigación en curso, considera pertinente dar un paseo por la importancia que actualmente se está generando en relación a los temas de Clima y Compromiso Organizacional en el mundo del trabajo, evidencia de esto son el conglomerado de investigaciones doctorales realizadas en España por ejemplo,

donde se ha podido apreciar que no importa el tipo de organización sea esta pública o privada, ninguna escapa de la premisa de que “un trabajador contento es un trabajador productivo”. Asimismo, tenemos investigadores como Chiang (2003), Hernández (2004), Valenzuela (2005) entre otros, quienes han plasmado a lo largo de sus investigaciones la importancia del Clima y el Compromiso Organizacional para el cumplimiento de los objetivos de la organización y de los que hacen vida en ella.

En este orden de ideas, como ejemplo relevante se puede razonar lo ocurrido con empresas de la talla de Google la cual fue posicionada como la mejor empresa para trabajar, según lo indico el ranking 100 Best Companies to Work For de la revista Fortune; ya que cuenta con un ambiente laboral interesante; que se encuentra basado en brindar comodidad y bienestar a los trabajadores por medio de salas de juego, gimnasio, peluquería, entre otros todo esto solo con la intención de lograr desarrollar las capacidades y competencias en cada trabajador al mismo tiempo en el que se le brinda un agradable ambiente.

En lo que a Venezuela corresponde es adecuado referirse, a la actividad que ha venido desempeñando desde el año 1999, Psico Consult con sus estudios de clima y satisfacción en más de 70 empresas venezolanas, lo que les ha permitido desarrollar y perfeccionar un Sistema Perceptor, con un alto nivel de confiabilidad y validez. Que arroja resultados que van desde identificar departamentos o áreas que requieren atención inmediata, puntualiza los componentes específicos de Clima y de Satisfacción donde hay fortalezas que deben ser apoyadas y oportunidades de mejora; consiste en la comparación de la situación de la empresa en diferentes momentos, lo cual es de gran relevancia cuando se han adelantado procesos de cambio organizacional.

En este momento, para desarrollar una clara referencia de lo que representa el impacto del Clima y el Compromiso Organizacional podremos citar Ramos, (2005)

quien reseña que para el éxito organizacional en las universidades, por su misión lo más importante en el contexto social, se requiere implementar condiciones laborales adecuadas, proporcionar recursos satisfactorios y diseñar un sistema de comunicación basado en valores. Es decir, que si el personal de la Universidad mantiene un sistema de comunicación efectivo, unido con el conjunto de recursos adecuados para la naturaleza de sus funciones, las probabilidades de que el personal corresponda de manera positiva aumentaran en gran medida.

El Clima y el Compromiso Organizacional, representa en gran medida la satisfacción y el bienestar de las personas dentro de una organización. Es por ello que uno de los objetivos principales de realizar este tipo de investigación es divisar la relación que existe entre el clima laboral percibido por los trabajadores en los momentos cruciales de cambio con el compromiso que los mismos muestran con la institución. A razón de esto se tomara en cuenta el clima y el compromiso organizacional presente en la actual Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura para la posible hipótesis de que a mayor percepción positiva del clima, habrá mayor compromiso del empleado con la dependencia.

Considerando lo anterior, se procede a plantear la siguiente interrogante: ¿Cuál es la Incidencia del Clima Organizacional en el Compromiso de los Trabajadores Administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1.- Objetivo General.**

Determinar la Incidencia del Clima Organizacional en el Compromiso de los Trabajadores Administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el clima organizacional en la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo.
- Identificar el compromiso del personal Administrativo de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad Carabobo.
- Analizar la incidencia del Clima en el Compromiso Organizacional que poseen los trabajadores de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo.

## **1.3.- Justificación de la Investigación**

La presente investigación busca diagnosticar la incidencia que tiene el Clima Organizacional en el Compromiso de los trabajadores de la DMAI, en el seno de las relaciones laborales partiendo de que el recurso humano en una organización debe estar comprometido con el logro y fracaso de la misma. Para ello, se pretende abordar la situación actual de la referida dependencia, en virtud de que en este

momento se encuentra atravesando por un proceso de cambio y reestructuración; a lo que autores como, Gillezeaup, P y Rojas, L. (2004); señalan que los eventos organizacionales son episodios en el que los empleados interpretan y sienten su ambiente de trabajo, al ser tomados en cuenta durante el proceso, estos lograran desarrollar un alto grado de compromiso, por lo que estos acontecimientos pueden aprovecharse para revelar las prioridades que pueden ser positivas o negativas del ambiente de trabajo.

Recientemente la Universidad de Carabobo, fue señalada como una de las mejores universidades de Latinoamérica, por el instituto inglés QS World University Rankings, luego de haberse considerado varios elementos como proceso de investigación, calidad en la academia, la reputación, entre otros; a lo que es oportuno considerar, que el hecho de que cosas como estas se logren es producto del esfuerzo de todos los que día con día asisten a la institución a colocar su aporte como autoridad, trabajador, profesor, investigador y estudiante. A razón de ello, se podrá considerar como un elemento totalmente necesario para la Universidad contar con personas comprometidas y que estén envueltas en un clima que sea favorable.

De modo que la presente investigación, pretende ser innovadora, aun a sabiendas de que existen múltiples exploraciones de clima organizacional y compromiso organizacional fuera y dentro de nuestro país como las realizadas por Ramos A. en el (2005), Campos A. (1996), sin embargo, ninguna ha estado fielmente relacionada al clima organizacional en una Universidad que forma profesionales para la administración de los Recursos Humanos; por lo que se cree que este trabajo de investigación no solo será precursor sino que también podrá ser utilizado como una escenario en el cual se presentaran realidades que tal vez generen cambios para la mejora de muchas instituciones a nivel superior.



Por tanto este trabajo de investigación pretende explorar la relación que existe entre el Clima y el Compromiso Organizacional de los trabajadores adscritos a la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI), con el firme propósito de generar si se quiere algunas herramientas tanto para las autoridades administrativas como al colectivo de la Universidad de Carabobo para las acciones o medidas a tomar ante esta nueva etapa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- Antecedentes de la investigación.

El término Clima Organizacional, se ha convertido en un tema obligatorio para ser desarrollado por las organizaciones en el mundo, debido a sus principales objetivos los cuales buscan dar explicación a los motivos y situaciones que atraviesan las personas dentro de una organización, haciendo que se sientan o no comprometidas al ejercer sus obligaciones profesionales. Como ejemplo de esto se tienen las siguientes investigaciones, que forman parte de un legado importante para organizaciones públicas, privadas, nacionales e internacionales; las cuales sirven de base para la investigación en curso.

Garza D. (2010), en su investigación titulada **“El Clima Organizacional en la Dirección General de ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública de Tamaulipas”**, para optar al título de Magister en Dirección Empresarial con Énfasis en Recursos Humanos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. En la investigación, se desarrolló como objetivo principal el análisis del Clima Organizacional de la mencionada Dirección General. Por lo que se elaboró para el estudio un cuestionario que contempla dimensiones para medir el clima organizacional, tales como: sueldo, percepción, motivación, capacitación, entre otros, las cuales son planteadas por Hernández (2005) y Chiang (2007). El tamaño de la muestra a ser analizada fue de un total de 93 trabajadores de los cuales se obtuvo que el 62,5% de la medida percibida se mantuviera neutral en las escalas de (Motivación Apoyo, Comunicación, Capacitación) por tanto se presentaron recomendaciones a la Directiva que van orientadas a mejorar la calidad de vida del trabajador y sus condiciones de trabajo.

Prestando singular atención a la investigación, se puede interpretar que el principal aporte de esta investigación es que se abordó en una entidad pública de carácter social donde las personas que laboran desarrollan sus tareas para contribuir con el cumplimiento de la naturaleza de la Dirección.

Segrego A. (2010), en su investigación titulada **“Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela, 2009”**, para optar al título de Máster en Educación Médica. Se llevó a cabo la investigación en el campo de la Educación Médica en el área de la gestión universitaria que permitió la caracterización del clima organizacional en la gestión del coordinador docente del estado en la misión médica cubana en la República Bolivariana de Venezuela, a través de las dimensiones liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y comunicación; el diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por el total veinticuatro (24) coordinadores docentes de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel. Donde se obtuvieron como resultados que la dimensión motivación es la de más bajo escalafón con tres de sus categorías afectadas, responsabilidad, reconocimiento y adecuación de las condiciones de trabajo; seguida de la dimensión comunicación con la categoría estilos de comunicación por debajo del límite aceptado; por su parte las dimensiones reciprocidad y participación alcanzaron buenos resultados en todas sus categorías.

El principal aporte de esta investigación, es considerar que cada institución es única, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones liderazgo y motivación, la comunicación; ya que esta se convierte en un proceso dual en donde una de las partes no es nada sin la otra, y que al cometer errores de cualquier índole se puede ir desde la pérdida del tiempo, hasta la creación de conflictos más complejos.

Gómez. Z. (2011) desarrollo la investigación titulada **“Cambio Organizacional en el comedor estudiantil de la Universidad de Carabobo y su Impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores”** para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El objetivo primordial que impulso la realización de este trabajo fue analizar el Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores, mediante una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo. Para el logro de los objetivos propuestos, se emplearon dos instrumentos: el primero con la intención de conocer los cambios organizacionales presentes en el comedor estudiantil por lo que se aplicó una entrevista estructurada a la Coordinadora General, que es miembro de la comisión encargada de llegar a cabo dicha gestión y el segundo instrumento que se encargó de medir el clima laboral de sus trabajadores mediante el empleo de un cuestionario basado en una Escala de Estimación, arrojando como resultados que el cambio organizacional es producto del aumento de la demanda estudiantil en el servicio del comedor, lo cual genera cambios en la estructura física y organizacional del mismo, que incide en el clima laboral de los trabajadores por existir bajos niveles de comunicación y participación entre las dos partes trabajador-patrono, lo cual repercute en su motivación y resistencia a los cambios que se están gestando.

En cuanto al aporte de este antecedente para la investigación en curso, se debe destacar el enfoque y análisis que la autora aplica en relación a los cambios organizacionales y como los mismos son manejados por la gerencia a través de una comisión de la Coordinación General, quedando en evidencia la existencia de un problema tan fundamental como es la falta de comunicación y participación entre los principales involucrados trabajadores y gerencia.

All. D. (2012), Título su investigación **“Efecto del Compromiso Organizacional, los Factores Biográficos y Laborales sobre el nivel de Intención de Rotación**

**Voluntaria del Personal de Equipo de una Empresa de Entrenamiento un Modelo de Ruta”** para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad Católica Andrés Bello. La investigación tuvo como objetivo explicar desde el marco de la Psicología Industrial y desde la perspectiva de Recursos Humanos el efecto que el compromiso organizacional, el sexo, la edad, el estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario de los empleados que integran el personal de equipo de una empresa de entretenimiento con presencia a nivel nacional, sobre la intención rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionaban entre sí. Dichas relaciones se estimó y planteó en base un diagrama de ruta.

Investigaciones como la desarrollada por All Daniela, permite dejar al descubierto los efectos que el compromiso, las variables demográficas y laborales tienen sobre la intención de rotar de manera voluntaria por parte de los trabajadores. Y como esto afecta al departamento de Recursos Humanos de la empresa, en sus principales subsistemas, así como también, de retención efectiva de personal.

## **2.2.- Bases Teóricas.**

Para un investigador es de total importancia realizar una exploración teórica en relación a su temática en estudio, esto le permite dejar de manera manifiesta aquello que se propone dar a conocer, para Arias, F. (2006:107) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema”.

De este modo, que dar a la investigación en curso un procedimiento coherente y sistematizado de los elementos que intervienen permitirán abordar el problema propuesto con mayor facilidad al mismo tiempo en que serán útiles para lograr un esquema donde todo mantenga un sentido.

## **2.2.1.- Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI).**

La Dirección Mantenimiento, Ambiente e Infraestructura (DMAI), es la unidad organizativa administrativa adscrita a la Rectoría, la cual realiza funciones de naturaleza directiva - ejecutiva en relación a los proyectos de mantenimiento, ambiente y de infraestructura que permiten las actividades de conservación, restauración y cuidado de las obras, edificaciones, instalaciones, equipos y, demás bienes, para el desenvolvimiento de las operaciones en la Institución. (Ver anexo A).

### **2.2.1.1. Objetivo General**

Desarrollar los proyectos de mantenimiento, ambiente y de infraestructura, mediante la ejecución de las metas, actividades y procedimientos establecidos en el plan operativo de la dirección; racionalizando los recursos humanos, tecnológicos y presupuestarios de la Institución y propiciando la prestación de servicios a entes externos, a fin de mejorar la calidad de vida de los procesos operacionales en la comunidad universitaria.

### **2.2.1.2. Fundamento Legal de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura.**

La Dirección de Mantenimiento, Ambiente e Infraestructura fue creada por Resolución del Consejo Universitario en CU-003-1644-2011 de fecha 05/12/2012, adscrita a la Rectoría. Tiene su origen en la fusión de la Dirección de Planta Física, Dirección de Mantenimiento, Producto de lo establecido en el Proyecto de Plan Operativo Anual (POA) Presupuesto para las Universidades.

## **PR008: DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

- El proyecto operativo cambia su denominación a **Gestión y Coordinación para el desarrollo y mantenimiento de la Infraestructura Física**: se incluyen las iniciativas estratégicas de la Institución vinculadas con el diseño y ejecución de proyectos de ampliación de obras civiles así como la preservación de bienes muebles e inmuebles, según especificaciones técnicas de durabilidad, rendimiento y operatividad que demandan los usuarios y de acuerdo al diseño y construcción establecido en las normas de accesibilidad del medio físico y tecnológico. Para ello, requiere ejecutar actividades de planificación, organización dirección, y control. La unidad de medida es Planes. Solo será formulado por DINFRA.

- **Mantenimiento y Conservación**: Se refiere a todas aquellas actividades que tienden al mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones, espacios abiertos y redes de servicio. Por ejemplo: pintura de exteriores e interiores, limpieza de espacios cerrados y abiertos, entre otros. La unidad de medida es M2 de Mantenimiento y su unidad ejecutora 00018.

- **Remodelaciones y Adecuaciones**: Acción de carácter puntual a raíz del uso, agotamiento de la vida útil u otros factores externos, de componentes, partes, piezas, materiales y en general, de elementos que constituyen la infraestructura o planta física, permitiendo su recuperación, restauración o modificación. La unidad de medida es M2 de Remodelaciones. Solo será formulado por DINFRA y el VAD.

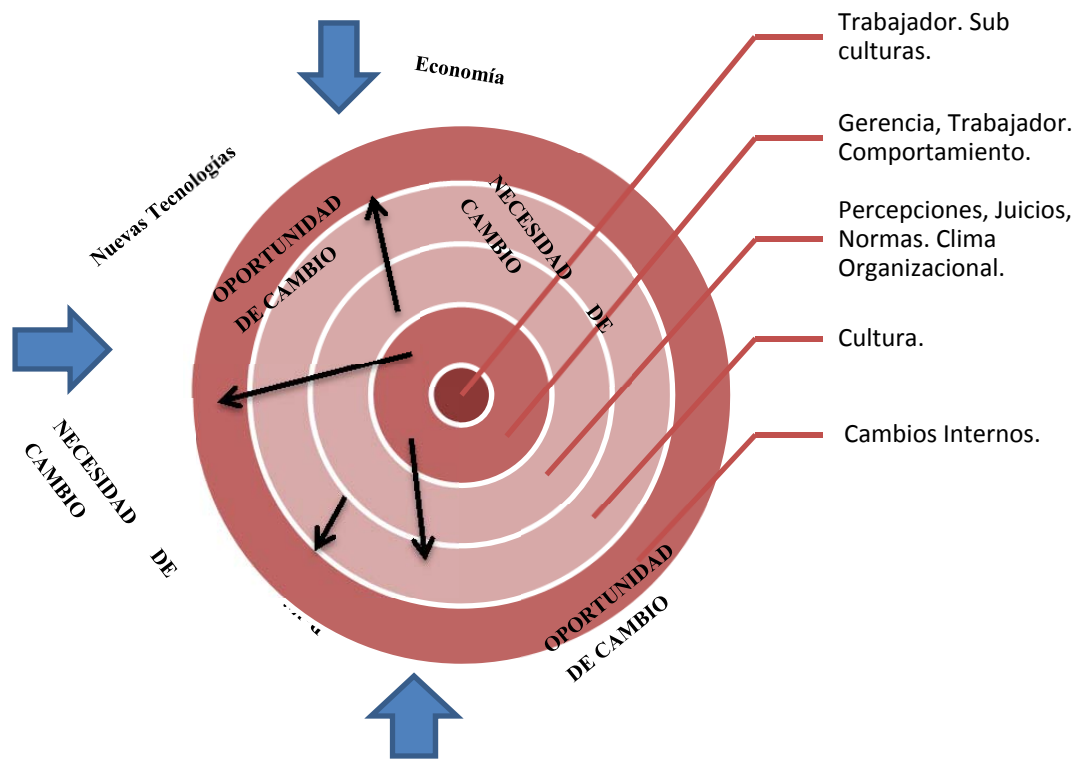
### **2.2.2.- Las Organizaciones y el Cambio**

Desde sus orígenes las organizaciones tanto públicas como privadas han sufrido transformaciones, estas provocadas por necesidades internas (cambios estructurales, ingreso de tecnología, expansión del mercado) y otras por presiones externas

(economía, política, sociedad), no obstante el objetivo fundamental de las mismas es lograr sobrevivir en el tiempo.

Para Chiavenato, I (1999:628); “El cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que provienen de fuera o de alguna parte de la organización y que pueden ser exógenas o endógenas”. (Ver Figura 1).

**Figura 1. Cambio Organizacional.**



**Fuente: Elaboración Propia a partir de Chiavenato (2000).**

De modo que, el surgimiento de los cambios dentro de las organizaciones bien pueden ser programados o no, esto dependerá de donde surja la necesidad del mismo.



No obstante, lo importante será garantizar que el manejo del cambio se encuentre en manos de las personas adecuadas, esto con el propósito de asegurar el éxito del mismo, ya que el cambio de manera eficiente ocurre cuando todos los individuos dentro de la organización son tomados en cuenta, para Stoner (1995) citado por Gómez, Z. (2011:32) “El cambio ocurre a través de las personas y para que estas sean consideradas parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos”. Lo que permite inferir que cuando aún individuo se le es impuesto el cambio las probabilidades de que contribuya en el proceso son equivalentes a una respuesta de orden obligatorio y no colaborador.

Para el desarrollo de la investigación, se aprecia el cambio desde el punto de vista de la conducción del individuo dentro de la organización cuando estos se están produciendo, esto en virtud de que el componente determinante del proceso de cambio, innovación, administración, lo constituye el clima organizacional el cual obtiene su valor agregado cuando permite diagnosticar la realidad de la organización entorno a los eventos, y las percepciones a las que es sometida.

### **2.2.3.- Proceso de Cambio**

Los procesos de cambio en las organizaciones, requieren de un conjunto de elementos en los cuales destaca la preparación, adaptación, planeación y uno de los más importantes la comunicación, esto debido a que por naturaleza los seres humanos a modo de supervivencia crean mecanismos de protección y los cambios por lo general son vistos en un primer momento como amenaza y por ello la defensa es la resistencia.

Para Kurt Lewin, citado por Suarez, A (2011:24), los cambios son una necesidad a largo plazo producto de la realidad del mundo cambiante en el que se vive y por lo tanto el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento

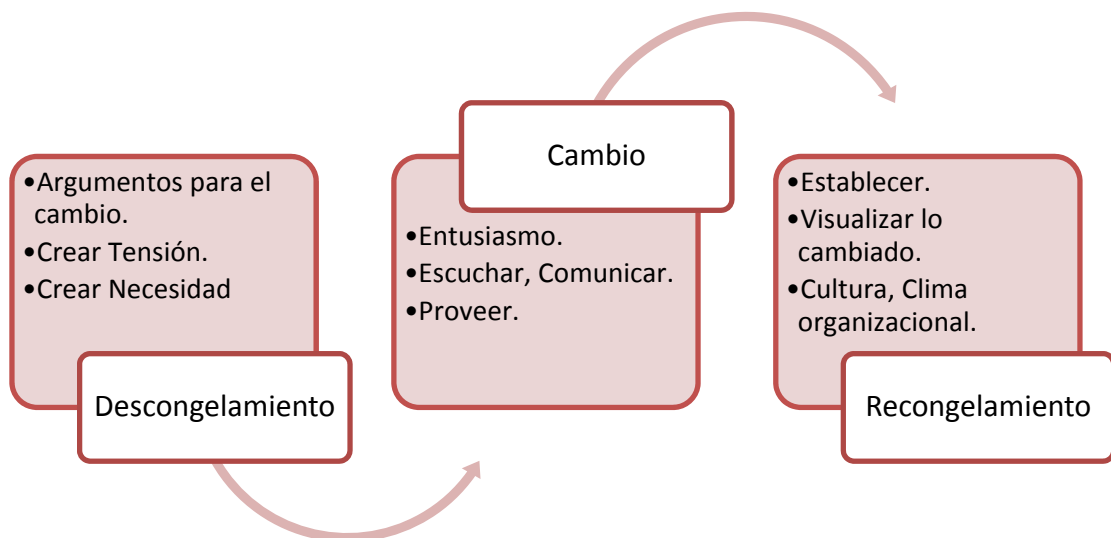
de un sistema estable, por lo que para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que impulsan el cambio o las que lo resisten.

Lewin propone tres fases para ejecutar cambios planeados en las organizaciones las cuales son:

1. Descongelamiento: Reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual.
2. Cambio o Movimiento: Desplazar todo aquello que ya no funciona y establecer un nuevo nivel o patrón de acción en la organización.
3. Recongelamiento: Estabilizar a la organización luego de los cambios aplicados.

Cada fase del proceso de cambio cumple con un objetivo de planificación en el cual lo importante es lograr el involucramiento de todos los afectados. (Ver figura 2).

**Figura 2. Fases de Cambio.**



**Fuente: Elaboración Propia a partir de Lewin.**

#### **2.2.4.- Clima Organizacional**

Una organización es más que una unidad económica, que tiene como principal objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado productivo, esta debe ser entendida o asumida fundamentalmente por las personas que hacen vida en ella y que tienen un impacto categórico en los resultados lucrativos de la misma.

De modo que, para las organizaciones de estos últimos tiempos hablar de clima organizacional (CO); es tocar un tema de gran relevancia, esto debido a que se estableció abiertamente como una dimensión de la calidad de vida laboral por el hecho de considerarse su intervención en el desarrollo o impulso del potencial humano; así como también, es casi de carácter ineludible considerar que este individuo como trabajador pasa la mayor parte de su tiempo dentro de la organización, dejando a un lado la vida familiar, y es aquí entonces donde este trabajador necesita ganar más que un salario digno, debe tener objetivos, metas y superar retos cada día que indudablemente lo hagan sentirse parte de algo. Sin embargo, esto no es una realidad ejecutándose por sí sola, y es justo acá donde el papel jugado por los líderes se convierte en algo crucial, pues sobre ellos reposa la responsabilidad de garantizar a la organización y sus miembros el éxito de los objetivos individuales y colectivos.

De modo que, investigaciones como la desarrollada por Morillo, C, (2009:4) titulada Motivación y Habilidades de la Dirección expresa que “Si la organización transcurre por un momento en el que el clima es negativo, inestable, etc, acabara generando una percepción de desconfianza que minara la motivación de las personas que trabajan en dicha organización” dejando con ello en claro que las empresas de talla mundial deben mantenerse en constante búsqueda e identificación de oportunidades que minimicen al mayor porcentaje posible las brechas que existan

entre la falta de motivación e insatisfacción que pueda tener un trabajador y que a largo o corto plazo se verá reflejado en los estadísticas llevadas por la empresa.

Entonces, el tema de clima organizacional está basado en la importancia que juega todo el procedimiento ejecutado por los individuos que la componen sobre sus condiciones de hacer, pensar y percibir. No obstante es importante para la presente investigación poder establecer un concepto amplio y claro de lo que es el CO, por lo tanto se debe realizar una búsqueda detalla y extensa entre los estudiosos del tema considerando a aquellos que por la naturaleza de la exploración dan un aporte significativo a la misma:

Según Litwin y Stinger (1968:38), el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Según Chiavenato I (1999: 35), define Clima Organizacional como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento".

Al considerar lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar que el CO es un proceso en el que abunda la complejidad por el solo hecho de intervenir elementos tan particulares como las interpretaciones, juicios individuales y colectivos de los individuos que hacen vida en la organización y aun cuando se sobre entiende que el clima organizacional no se ve y mucho menos se puede tocar; aun así de su existencia no se puede dudar. Y es que el impacto que el mismo tiene dentro de las empresas sean estas públicas o privadas están significativo como que de ello depende el atraer y conservar a las personas que se adaptan, obtener logros a corto o largo plazo, desarrollar y fomentar el sentido de pertenencia de su gente en todos los niveles.

Lo que permite inferir entonces, que el clima organizacional forma parte de todas aquellas percepciones que el trabajador posee dentro de la organización las cuales toma en consideración elementos como la estructura, comunicación, liderazgo, entre otros; en el caso particular de las Universidades, por su misión dentro de la sociedad y estos sistemas cambiantes y globalizados; la misma debe alinearse con las necesidades presentes y futuras, consientes en todo momento de que juegan un papel esencial para que el país alcance un nivel de desarrollo perdurable en el tiempo.

### **2.2.5.- Importancia del Clima Organizacional.**

La relevancia del estudio del CO, radica no solo en concebir el comportamiento de las personas dentro de la organización, sino también en considerar que un buen clima en la organización va a permitir que las personas se sientan bien de estar allí y dispuestas a dar su aporte cuando así lo requieran. En el caso de las instituciones públicas, la presión puede ser aún mayor, pues las mismas se mantienen en interacción con el entorno, y no conforme con ello son sometidas a constantes cambios y reestructuraciones de acuerdo a las necesidades de servicios.

En el caso de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura se puede describir una situación de clima interno que muchas veces se torna negativo y tenso, esto se evidencia cuando no existe integración por parte de los trabajadores en las distintas actividades que son organizadas sean estas con un fin de unificación o con una finalidad orientada a los proyectos de la dependencia.

Partiendo de ello es importante poder establecer cuando se habla de una organización con éxito.

Para autores como Torres, L. y Díaz, J. (“2011:24), “el CO percibido por los trabajadores será el que direcciona a la organización a un éxito o un fracaso seguro”. Es decir, cuando un trabajador aprecia un clima positivo este observa en el ambiente

posibilidades de desarrollo en su desempeño, estabilidad e integración pero si por el contrario distingue un clima negativo, se podrá estar en presencia de un desequilibrio en las estructuras, los procedimientos y falta de atención a las necesidades, destacando nuevamente la relevancia de contar con líderes en distintos niveles que logren crear y consolidar en el tiempo un compromiso sólido entre las partes involucradas , ya que este se puede convertir implícitamente en un elemento empleado por los responsables de RRHH para observar la lealtad y vinculación de los empleados.

Para Gillezeaup, P y Rojas, L. (2004:17) el clima organizacional “es un factor importante que se ve afectado por la existencia de líderes motivadores, que promueven la comunicación y generan satisfacción; buscando disminuir tensión entre la estructura de la organización”.

#### **2.2.6.- Características del Clima Organizacional**

De las definiciones anteriormente planteadas se desprende que el clima organizacional se refiere al medio ambiente y las características que lo rodean las cuales son percibidas por las personas que se desempeñan en la organización en todos los niveles generando con ello repercusiones y efectos en el comportamiento de los mismos.

El clima es una variable de intervención grupal e individual, quien de acuerdo a Brunet (1987), se conforma de las siguientes características:

1. El clima tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento.
2. Es una configuración de variables situacionales.
3. Posee una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como lo es el caso de la cultura, por lo que puede variar dependiendo de las intervenciones particulares.

4. Se encuentra determinado por características concluyentes del comportamiento de los individuos, como: actitudes, expectativas, necesidades, entre otras.
5. No es fácil conceptualizarlo; pero si identificarlo y sentirlo.

Es posible inferir que estas características evidencian claramente como las distintas situaciones que se dan lugar en el trabajo tienen un considerable impacto sobre los miembros de la organización, y aún más cuando refleja que es afectado por el comportamiento y las actitudes de cada individuo.

#### **2.2.7. Sistemas del Clima Organizacional**

De acuerdo a lo planteado por Likert (citado por Rivero, 2005) en la apreciación del clima organizacional interfieren una serie de variables como la estructura, administración, liderazgo, normas, toma de decisiones, entre otras. Para esta autor las referidas variables a su vez pueden ser clasificadas en:

- aa. **Variables Causales:** Son definidas por Brunet L, (1992) como variables independientes que pueden ser modificadas o transformadas, al mismo tiempo en que son distinguidas como variables de causa efecto.

Se entiende que estas variables comprenden la parte administrativa y estructural de la organización, es donde se desarrollan las reglas, actitudes y decisiones.

- ba. **Variables Intermediarias:** el autor Brunet L, (1992) señala que estas variables reflejan el estado interno de la organización, de hecho su existencia radica en los procesos organizacionales.

Estas variables comprenden el desarrollo de los procesos de comunicación e integración que son realizados en la organización.

ca. **Variables Finales:** del mismo modo para Brunet L, (1992) estas variables no son más que el reflejo final de la organización, es decir, donde se evidencian las ganancias, pérdidas y con ello la productividad organizacional.

Las variables finales son el resultado de las anteriores (Causales e Intermediarias) del buen desarrollo de estas dependerá el resultado obtenido por la empresa.

### **2.2.8. Elementos que permiten Analizar y Diagnosticar el Clima Organizacional**

El CO, es influido por elementos o aspectos entre los cuales se puede señalar la claridad de objetivos, las metas y propósitos comunes, los estilos de liderazgo, la estructura, comunicación, entre otros. En consideración Brunet. L (1992), señala que principalmente los gerentes de las organizaciones deben poseer tres factores para analizar el CO.

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación.

Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.20)

Ahora bien, es oportuno presentar aquellos elementos que forman parte del clima organizacional y en que los estudiosos de la materia Brunet L y Litwin y Stinger han coincidido, los cuales son empleados para el diagnóstico del clima organizacional. (Ver Cuadro N°1)



**Cuadro No. 1 Variables Para Valorar el Clima Organizacional.**

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
✓ <b>Individualidad</b>	✓ Se consideran actitudes, percepciones, valores, aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización.
✓ <b>Equipo de Trabajo</b>	✓ los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
✓ <b>Motivación</b>	✓ personal e individual de los miembros en función de las necesidades, su esfuerzo y el refuerzo.
✓ <b>Liderazgo</b>	✓ poder, políticas, influencia, estilo.
✓ <b>Estructura</b>	✓ distribución organizativa con sus macro y micro dimensiones.
✓ <b>Procesos Organizacionales</b>	✓ lo referente a procedimientos laborales de evaluación, remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

**Fuente: Elaboración Propia a partir de Brunet L y Litwin y Stinger**

Según, Ferrer, D. (2010), al considerar estos elementos se están determinando “alcance de los objetivos, satisfacción, la calidad del trabajo, comportamiento, moral, resultados, compromiso y cohesión” entorno al personal.

### **2.2.9.- Abraham Maslow y el Clima Organizacional**

Hablar de clima organizacional y no hacer referencia a la teoría de la motivación de Maslow, es presentar un estudio en cierto modo incompleto esto se debe a que dentro de las organizaciones se genera una combinación de elementos que aportan al buen clima, por lo que dentro de estos elementos se encuentra la motivación. Es decir, si dentro de las organizaciones existen empleados desmotivados por cualquier razón, ambiente de trabajos inadecuados, mala comunicación con los jefes o supervisores, descontento con la estructura, entre otros, lo riesgos de que esa desmotivación se refleje en la productividad, disposición, colaboración, compromiso de los empleados

son muy altos, por lo que las organizaciones de hoy en día no deben escatimar esfuerzos en generar y mantener a sus miembros motivados.

En este orden de ideas, se presenta la teoría de Maslow la cual evidencia por escalafones o niveles todas aquellas necesidades que el individuo debe ir cubriendo a lo largo de su vida y que el no cumplimiento de unas no le permitirán avanzar a los próximos niveles, dicha teoría corresponde a la siguiente pirámide: (Ver Figura 3).

**Figura 3. Pirámide de Jerarquía de Maslow**



**Fuente:** Chiavenato (1999:52)

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato, I. (1999) un individuo que no logra satisfacer cualquiera de las necesidades como la seguridad o la autorrealización es un

individuo desmotivado, que afectara de manera directa o indirecta el clima de la empresa, y con ello se resistirá a contribuir o aportar cuando así se requiera.

Las necesidades básicas de la pirámide de Maslow, no representan un reto significativo para el individuo, de hecho las mismas pueden ser cubiertas en un primer plano con el salario del trabajador. Sin embargo, el impulso o real esfuerzo comienza a partir del segundo nivel, donde el individuo comienza a requerir cumplir con acciones en las que se ven involucradas segundas y terceras personas y en donde la obtención de la misma dependerá en gran medida de la voluntad puesta para la consecución.

Ahora bien, toda acción genera una consecuencia, en el caso de las organizaciones con los trabajadores cada uno de manera individual debe ocuparse de asumir retos que los pongan en vías de obtener reconocimientos y ser motivados, por su parte a la organización le corresponde efectivamente activar mecanismos que les permitan identificar cuando un trabajador está cumpliendo y sobrepasando expectativas para de este modo otorgar los reconocimientos a los que tenga lugar, pues tan importante es crear el ambiente de logro, como el ambiente de competencia sana en donde lo importante es hacer que el individuo sienta que su labor es una contribución para el objetivo final, y con ello se estará favoreciendo de manera positiva al buen clima de dentro de la organización.

Cuando se cuenta con un personal motivado, la disposición por querer hacer las cosas se mantienen en todo momento es una expresión sin dudas a sentirse bien consigo mismo y los demás, ser capaces de enfrentar nuevos retos. Por ello resulta oportuno, considerar que en el caso de la DMAI, en los tiempos de cambios la capacidad de adaptarse o desadaptarse por parte del personal juega un papel fundamental.

### **2.2.10.- Dimensiones para Valorar el Clima Organizacional**

En el caso de las universidades que son unidades que se ajustan a un conjunto de actividades que cumplir de manera coordinada y ajustada a normativas internas y externas que van en pro de garantizar el buen desempeño de las distintas dependencias que al final se traducirán en el buen funcionamiento y cumplimiento de la misión de la casa de estudio sea esta de naturaleza pública o privada, y que para ello cuenta con el personal obrero, administrativo, docente y directivos, siendo estos últimos los responsables en cierto modo de planear las actividades, dirigir y coordinar los procesos al mismo tiempo de regular su realización en función de lo planeado, se debe considerar que las dimensiones que miden el clima de estas instituciones deberán ir en el orden que afecte a cada involucrado o unidad involucrada.

De ahí que, se puede inferir que las distintas normas y valores pre establecidos tienen un grado de influencia sobre el trabajador quien por su parte ya cuenta con una percepción propia y de la institución.

Ahora bien, no solo es conocer sino también comprender la forma en cómo los empleados perciben a la organización, el desarrollo de un buen diagnóstico permitirá identificar aquellas posibles aéreas problemas y por lo tanto elaborar medidas de intervención que produzcan ya sea un cambio planeado o una corrección oportuna en un momento oportuno.

Las dimensiones del clima organizacional, son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval 2004; citado por Garza, 2010). Expresa que se debe dejar claro que no existe una cifra exacta y/o única de dimensiones establecidas por los distintos estudiosos del tema: lo que si consta es que existen dimensiones en las cuales los autores coinciden y que dependiendo del interés del investigador estas deberán ser consideradas a fin de obtener una apreciación lo más acertada posible a la realidad.

Para ello se presentan a continuación un conjunto de autores con sus dimensiones propuestas para determinar el clima organizacional. (Ver Cuadro N 2)

**Cuadro No. 2 Dimensiones del Clima Organizacional.**

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Litwin y Springer (1968).</b> <i>A través de estas dimensiones determinaron que las diferentes percepciones de la gerencia crean climas distintos, que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo</li> <li>✓ Estructura</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Recompensa</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Riesgo</li> <li>✓ Conflicto</li> <li>✓ Satisfacción</li> </ul>	<b>Likert (1974).</b> <i>Empleando estas dimensiones se estableció que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Métodos de Mando</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Interacción</li> <li>✓ Control</li> <li>✓ Objetivos</li> </ul>
<b>Brunet (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Estructura</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>	<b>Gillezeup y Rojas (2004)</b> <i>Por medio de las dimensiones planteadas se puede determinar la importancia que juegan los niveles jerárquicos de las organizaciones por medio de la comunicación y motivación y si estos disminuyen la tensión en la estructura de la organización.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Satisfacción</li> <li>✓ Estructura</li> </ul>
<b>Valenzuela (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Supervisión</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Sueldos</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Ambiente físico</li> <li>✓ Cultura</li> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Orgullo de pertenencia</li> </ul>	<b>Chiang et. (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía</li> <li>✓ Cohesión</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Apoyo</li> <li>✓ Reconocimiento</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Equidad</li> <li>✓ innovación</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando en consideración las dimensiones, empleadas por los autores señalados en el cuadro N° 02, se puede apreciar efectivamente la similitud que existe entre ellas y aun cuando alguno de ellos aumenta el número de dimensiones y otros las disminuyen lo cierto es que consta en la gran mayoría una definición conceptual y operacional similar, tal es el caso de la dimensión propuesta por Valenzuela (2005) denominada trabajo en equipo, la cual se encuentra relacionada con la dimensión de cohesión propuesta por Chiang, Salazar y Nuñez. (2007).

De modo que, determinar un grupo exclusivo de dimensiones para diagnosticar el clima organizacional y que sea aplicable a cualquier tipo de organización, es poco probable por lo que para efectos de la investigación en curso, tomando en cuenta las situaciones evidentes en la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura (DMAI) las cuales tienen que ver con los procesos de cambio y de cómo serán manejados; lo pertinente será emplear aquellas dimensiones que impliquen la percepción que tiene el trabajador en cuanto a relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, motivación, estructura, satisfacción, claramente definidas por Giljeaup y Rojas (2004) y las cuales representan una relación directa para determinar el clima organizacional de acuerdo con el punto de vista de la contingencia, hecho que podrá ser corroborado con los resultados de la investigación.

### **2.2.11.- Tipos de Clima Organizacional**

#### **Clima de Tipo Autoritario:**

- i. Autoritario Explotador:** Se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre sus superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas por los jefes.

- ii. **Autoritario Paternalista:** Este se desarrolla en un ambiente donde existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

**Clima de Tipo Participativo:**

- i. **Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima existe interacción entre ambas partes existe la delegación.
- ii. **Participación de Grupos:** Existe la plena confianza entre empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente y descendente.

**Cuadro No. 3 Tipos de Clima Organizacional.**

Clima Autoritario Clima Cerrado		Clima Participativo Clima Abierto	
<b>Autoritario Explotador.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura Rígida.</li> <li>✓ La interacción es con desconfianza y miedo.</li> <li>✓ Las decisiones se toman en los niveles altos de la estructura.</li> </ul>	<b>Consultivo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura Flexible.</li> <li>✓ Se promueve la confianza y la comunicación</li> <li>✓ Las decisiones se toman en los niveles altos pero se permite la colaboración de los niveles inferiores.</li> </ul>
<b>Autoritario Paternalista.</b>		<b>Participación de Grupos.</b>	

**Fuente: Elaboración Propia a partir de Brunet (1999).**

### **2.2.12.- Compromiso Organizacional**

Hablar de compromiso organizacional, es hacer referencia al cumplimiento de obligaciones, responsabilidad e identificación con aquello que se debe realizar. Respecto a esto, Díaz (2005), define “una actitud laboral caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo de seguir participando en ella”. Para el autor Robbins (2004:) “es un proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización y sus metas”.

De modo que, cuando un individuo evidencia involucramiento, solidaridad, filiación e identificación, expeditamente se podrá deducir que estamos en presencia de un trabajador comprometido organizacionalmente.

### **2.2.13.- Compromiso Organizacional vs Involucramiento**

El principal interés de los estudiosos de este tipo de tema y de los mismo dueños de las organizaciones es identificar qué es lo que realmente logra desarrollar el vínculo entre el trabajador y la organización para que exista compromiso e involucramiento en el trabajo, no obstante se debe tener claro que es realmente comprometerse e involucrarse y por ello se trae a consideración lo planteado por Davis y Newstrom (1999) quien define el compromiso organizacional como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (p. 279-280).

Y por el otro lado los mismo autores plantean que el involucramiento en el trabajo es “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (p. 279).



Ahora bien, el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; su razón fundamental es que varias investigaciones han logrado demostrar que el compromiso con la organización suele ser una acertada presunción del ¿porqué? De la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; no ha podido sincerar en respuesta.

De acuerdo a lo planteado por Arciniega (2002) existe certeza de que las empresas cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. (p. 21).

#### **2.2.14.- Importancia del Compromiso Organizacional**

Hablar de compromiso organizacional para los trabajadores de una organización es sinónimo de estabilidad laboral, que se ve reflejada en los beneficios sociales y económicos (sueldo, prestaciones, reconocimiento, desarrollo de carrera); mientras que para los administradores de recursos humanos, la importancia radica en que principalmente este genera un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado, valores, asentimiento de metas, menor ausentismo del personal entre otros. De allí que su relevancia parte de estudiar los vínculos que se generan entre los trabajadores y la organización, tomando en consideración lo que para cada uno es importante.

Para Lawer (1995:48) citado por Rodríguez y Betanzos en su artículo Análisis Psicométrico del compromiso organizacional “el compromiso organizacional se entiende como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la organización, el anhelo de permanecer y aceptar sus principales objetivos y valores”.

De allí que la importancia del compromiso organizacional radica en que se pongan a disposición de los empleados todas las capacidades para estimular el apego, la

participación, los valores, responsabilidad y sentimiento que impulse hacia el éxito a la organización.

Del mismo modo, es interesante tomar en consideración los cambios que actualmente se están dando en todas las empresas, esto debido a la globalización, la automatización de los procesos donde se hace mucho énfasis en la flexibilidad y la eficiencia donde la prioridad es disminuir los costos para ser más competitivos y en donde la recomendación principal ante el riesgo de salir del talento humano de la organización es no generar vínculo entre el patrono, organización y trabajador.

Entonces, estos acontecimientos hacen que el compromiso organizacional este perdiendo importancia o peor aún este desapareciendo Allen y Meyer (1997):

1. En un primer análisis general, las organizaciones no están desapareciendo, solo están sufriendo cambios significativos, donde tal vez la reducción de personal sea evidente más está siempre contara con un núcleo de trabajadores que por ser los que permanecen dentro de la organización son los más importantes e influyentes ya que cumplen con funciones complejas y exigentes.
2. Las organizaciones que se someten a rotación de personal o la necesidad de contratar servicios de otras compañías se ven obligados a lidiar con el compromiso de esos involucrados en donde el riesgo de que exista poco o nada de compromiso es muy alto.
3. El compromiso se forma de manera natural en cada individuo, un individuo sin compromiso con la organización será un elemento distante, con pocos deseos de trabajar en pro del éxito y de integrar parte de un equipo de trabajo.

### **2.2.15.- La Actitud y el Compromiso Organizacional**

Dentro de las organizaciones las actitudes juegan un papel muy importante, pues están influyen en el comportamiento de los trabajadores y serán las que en un primer plano se reflejen de ellos.

Para Davis y Nestrom (2003:543), citado por Torres, L. y Díaz, J. (2011) en su artículo Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la Competitividad de las Organizaciones, expone que las actitudes son “sentimientos y creencias que determinan en gran parte de los empleados su ambiente; formando un conjunto mental que afecta la manera de ver y juzgar el entorno laboral”.

De allí que es necesario para las organizaciones contar con mecanismos que les permita conocer al personal y así detectar a tiempo en los individuos actitudes y percepciones poco apropiadas para la organización; pues ha de entenderse que si esto efectivamente es así, entonces un importante porcentaje de las actitudes influye o determinar el compromiso del trabajador, es decir, un trabajador con un medio afectivo deteriorado no podrá tener una actitud del todo cordial, en entorno de aislamiento o poca integración no podrá ser sinónimo de trabajo en equipo.

Un elemento que juega un papel importante en materia de actitud y compromiso organizacional, expresado por Díaz. y Rodríguez (2011), es la asertividad, esto se debe a que un trabajador asertivo es un individuo capaz de mantener una actitud positiva que le permite expresar de manera espontánea sus gustos, experiencias, así como también estar preparado para recibir críticas de manera constructiva y todo ello le admitirá creer y comprometerse cuando sus valores y creencias lo dictaminen.

### **2.2.16.- Evidencia de un trabajador Comprometido con la Organización**

De acuerdo por lo planteado por Meyer, J. Y Allen, N. (1990), un trabajador comprometido es:

“el empleado comprometido es descrito como aquel que permanece en la organización en su fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como persona, guían el desarrollo del compromiso” (p.17)

Cuando una organización cuenta con personal comprometido esta tiene altas probabilidades de sobrevivir en tiempos de crisis, de hecho en la actualidad con los retos tecnológicos y la globalización muchas organizaciones cierran sus puertas por falta de personal que esté dispuesto a simplemente quedarse un poco más en su jornada de trabajo o aportar una idea, es por ello que uno de los mecanismos principales a desarrollar por las organizaciones modernas van dirigidos a contratar individuos que estén dispuestos en una primera línea a asumir riesgos y comunicarse.

### **2.2.17.- Factores del Compromiso Organizacional**

Algunos de los Factores más importantes del compromiso organizacional, son planteados por Greenberg y Barón (1995:20), mencionados por Durruego y, Echeverria en su tesis titulada Relación entre Compromiso y Satisfacción Laboral (1999).

1. A mayor responsabilidad, mayor compromiso.
2. Reconocimiento e incentivos a través de bonos o recompensas.

3. Cuando existen otras alternativas de empleo puede aumentar o disminuir el compromiso.
4. Es posible desarrollar altos niveles de compromiso cuando se trata al personal con respeto, valor y consideración desde su ingreso.
5. Los empleados de trayectoria dentro de la organización son fuente de inspiración en lo que a estabilidad se refiere y por ello se genera un cierto grado de compromiso.
6. Cuando la organización demuestra a sus empleados que le interesa todos los procesos que son ejecutados desde la calidad de la fabricación hasta la atención al cliente, eso aporta orgullo y nutre el compromiso.
7. La definición de los trabajos y las responsabilidades claramente distribuidas y definidas activan la buena comunicación.
8. Un trabajo activo, estimulante generan por si solo un alto grado de interés y por ende compromiso por hacer las cosas bien.
9. La percepción de los empleados de que existe una gerencia y una administración efectiva y eficiente, da confianza en que sus propios intereses estarán protegidos.

Asimismo, Meyer y Allen (1990), el compromiso organizacional, se encuentra constituidos por tres factores:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización;
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización;
- Deseo de permanecer en la organización.

### **2.2.18.- Dimensiones del Compromiso Organizacional**

Para, Meyer y Allen (1997), existen tres dimensiones que evidencian la relación del compromiso de los trabajadores con las organizaciones que aun cuando reflejan

similitud difieren en su naturaleza e implicación con el trabajador, estas dimensiones son:

**Compromiso Afectivo:** es la unión afectiva del empleado para identificarse e involucrarse con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en sus trabajos porque ellos así lo desean.

El compromiso afectivo tiene como principal vertiente el apego emocional.

Para Robbins y Col (2005), citado por Torres, L. y Díaz, J. (2011) en su artículo Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la Competitividad de las Organizaciones. El compromiso afectivo se caracteriza po:

- a) El predominio de la reacción afectiva sobre la percepción y el pensamiento.
- b) La inhibición de las funciones conscientes.
- c) Dirigir el pensamiento, las tendencias y el querer hacia objetivos determinados,

Oscilar entre dos polos: lo agradable lo desagradable.

**Compromiso de Continuidad:** Hace referencia a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización. Los empleados cuyos vínculos está asociado al compromiso de continuidad permanecen en ella porque ellos necesitan hacerlo.

En el compromiso continuo predomina la necesidad del trabajador por mantenerse en el puesto de trabajo, una vez que ha evaluado los costos asociados a su retiro voluntario.

Del mismo modo, Meyer y Allen, (1997). Plantean que esta dimensión se puede apreciar de dos formas:

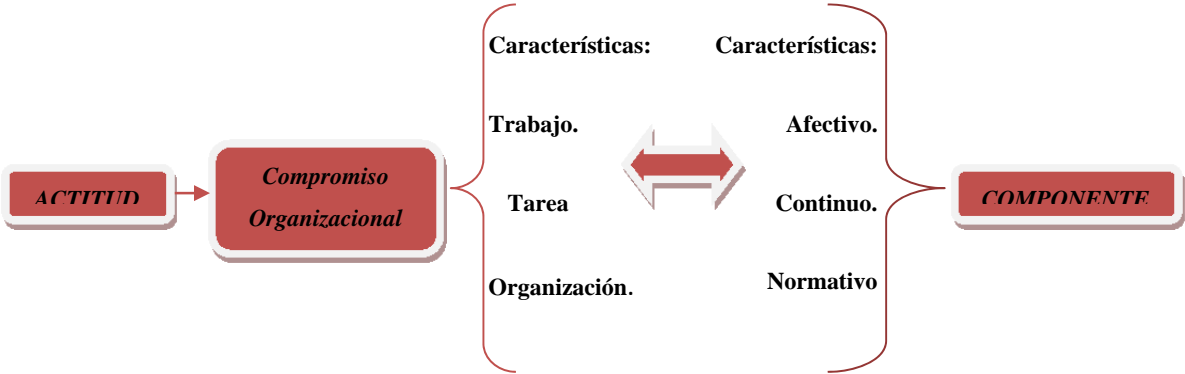
- a) Los derechos que ha adquirido el trabajador en una organización. Donde la inversión acumulada a través de los planes de pensión, la antigüedad, las habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas, las necesidades de afiliación, así como, las relaciones interpersonales establecidas, y todos aquellos aspectos que deberán ser sacrificados si se decide abandonar el puesto de trabajo.
- b) Los individuos desarrollan altos niveles de compromiso de continuidad cuando al evaluar el mercado laboral, observan, que las ofertas de trabajo en otras organizaciones son reducidas.

**Compromiso Normativo:** Es el sentimiento de obligación de los empleados por permanecer en la organización. Los empleados con compromiso normativo, permanecen en las organizaciones por su creencia de hacer las cosas bien, es una cuestión de derecho y valores.

Para los trabajadores con compromiso normativo los mueve en deseo por permanecer debido al sentimiento de obligación experimentado.

Una de las características del compromiso normativo es que las personas experimentan un fuerte sentimiento de permanencia, esto debido a que, sienten que están en deuda con la organización. Esta impresión de desequilibrio se debe a que el trabajador considera que la empresa le ha proporcionado beneficios tanto tangibles como intangibles y él está en deuda y por ende, le debe rendir lealtad.

**Figura 4. Compromiso Organizacional, Predictores y Dimensiones.**



**Fuente: Elaboración Propia a partir de Meyer y Allen (1997).**



**Cuadro de Operalización de Variables:**  
**Cuadro No. 4 Valoración del Clima Organizacional.**

Variables	Definición de variables	Dimensión	Indicador	Fuente	Ítems
<b>Clima Organizacional</b>	Gillezeaup y Rojas (2004) Es un factor importante que se ve afectado por la existencia de líderes motivadores, que promueven la comunicación y generan satisfacción; buscando en la mayor medida disminuir tensión entre la estructura de la organización.	<b>Liderazgo</b>	✓ Estímulo a la excelencia.	<b>Personal Administrativo de la DMAI</b>	• Los estímulos que usted obtiene van de la mano con sus esfuerzos.
			✓ Estímulo por el trabajo en equipo.		• Por lo general dentro de la Dirección suelen darse reconocimientos especiales a los trabajadores.
			✓ Solución de conflictos		• El esfuerzo de los trabajos realizados en equipo es reconocido.
		<b>Motivación</b>	✓ Reconocimiento		• Cuando existe algún conflicto dentro de la Dirección se promueve que todas las áreas participen activamente en la solución.
			✓ Capacitación del Personal.		• Siente que su labor es reconocida.
			✓ Apoyo.		• Considera usted que la Dirección se preocupa por la capacitación del personal.
		<b>Comunicación</b>	✓ Libertad de comunicación		• Existe apoyo entre los miembros que conforman el personal de la dirección.
					• En la Dirección se toma en cuenta la opinión del personal. • Mi jefe es una persona con la que se puede hablar claramente. • En la Dirección se promueve la comunicación. • Existe buena comunicación en la dependencia.
		<b>Satisfacción</b>	✓ Condiciones laborales.		• Me encuentro satisfecho con el ambiente físico que existe en mi lugar de trabajo.
		<b>Estructura</b>	✓ Percepción en cuanto a: Funciones del cargo.		• Las funciones de esta Dirección están claramente definidas.
		✓ Organigrama, Manuales de Cargo. ✓ Personal de la DMAI			

Fuente: Pinto (2014).

**Cuadro No. 5 Valoración del Compromiso Organizacional.**

Variables	Definición de variables	Dimensión	Definición	Indicador	Fuente	Ítems
<b>Compromiso Organizacional</b>	Según Meyer y Allen (1990) se encuentran constituidos por tres dimensiones: afectivo, continuidad y normativo.	<b>Compromiso Afectivo</b>	Sentido de Pertenencia, identificación y Agradecimiento individual del trabajador con su organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia hacia la organización.</li> </ul>	Personal Administrativo de la DMAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo un alto sentido de pertenencia por esta Dirección.</li> <li>• Me siento parte de la dirección</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la Organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realmente considero los problemas de esta dirección como propios, son muy importantes para mí.</li> <li>• Me encuentro realmente identificado con los objetivos de la dirección</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimiento a la organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me siento emocionalmente vinculado a la dirección.</li> </ul>
		<b>Compromiso de Continuidad</b>	Sentido de permanencia que el trabajador tiene con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiración por mantenerse como miembro de la organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si renuncio en este momento tengo muy pocas alternativas de trabajo fuera.</li> <li>• Me gustaría trabajar toda mi vida productiva en esta dependencia</li> </ul>
		<b>Compromiso Normativo</b>	Es el sentimiento de obligación y responsabilidad por la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación con la organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siento una obligación con la Dirección y con su gente.</li> </ul>
			normativa de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad hacia la organización.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy comprometido con la normativa de la Dirección.</li> <li>• Es un deber para mí cumplir con la normativa de la Dirección.</li> </ul>

Fuente: Pinto (2014?)

## **2.3.- Bases legales.**

### **2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

**Artículo 87:** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Con respecto a la inferencia legal que tiene la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con el Clima organizacional es que dicha Ley está actuando como garante y precursora de todas las leyes que rigen el clima de las organizaciones; en su artículo 87 expresa claramente que los patronos deben garantizar a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. Por lo que el gobierno ha creado distintas organizaciones y leyes.

### **2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con su Reglamento**

#### **Capítulo I. Disposiciones Generales**

**Artículo 1:** El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Tipo de Investigación**

Para, Stracuzzi y Pestana (2006:97) el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, la finalidad general y como se van a recoger la información”

Según Arias (2006:26) “...la investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante establecimiento de relaciones causa-efecto”.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, la presente investigación se desarrolla bajo un carácter explicativo, aplicando desde la observación directa, así como la recolección de datos mediante el uso de encuesta, para así obtener una aproximación a las características del clima organizacional de DMAI, con el propósito de diagnosticar y determinar si este tiene incidencia en el compromiso de los trabajadores.

Del mismo modo, es una investigación de campo con sustento documental, de acuerdo a lo planteado por Arias (2004:47) las investigaciones documentales se sustentan “...en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Por lo que la presente investigación en revistas especializadas, textos, estadísticas de organismos nacionales e internacionales, así como también en estudios previos presentados en los antecedentes.

### **3.2.- Diseño de la Investigación**

La investigación, debido a la naturaleza del problema, fue orientada en una investigación de campo no experimental. Al respecto Arias (2006:31), plantea que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Se trae a consideración este tipo de estudio en virtud de que va a permitir observar el ambiente directamente donde se desarrolla la investigación y aplicar el instrumento a las personas que son indagadas, en este caso empleados de la DMAI (2012-2014).

### **3.3.- Nivel de la Investigación**

Para Arias (2006:23), se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”.

Para efectos de esta investigación y tomando en consideración el planteamiento de Stracuzzi y Pestana (2006:101), se considera el nivel transversal puesto que la “finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas”.

### **3.4.- Población**

Es cada persona o elemento que conforman el objetivo de la investigación. En este aspecto, Arias (2006:81), define población como “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

La población en estudio de esta investigación, está conformada por los 31 empleados que trabajan en las instalaciones de la DMAI (2012-2014), los cuales están distribuidos de la forma siguiente:

- a. Departamento de Presupuesto.
- b. Departamento de Administración.
- c. Unidad de Costo.
- d. Coordinación de Ambiente.
- e. Coordinación de Proyecto.
- f. Coordinación de Mantenimiento.

Los trabajadores de cada departamento y coordinación seleccionada fue escogido tomando en consideración la formación y vivencias dentro de la dependencia, lo que les permitirá emitir juicios razonables sobre el clima organizacional y como este incide en su compromiso con la dirección.

### **3.5.- Muestra**

En cuanto a la muestra, Arias (2006:83), la define: “como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir, que la muestra representa ese grupo que se toma de un todo para resaltar las características que son objeto de investigación”.

Para efectos de la investigación desarrollada, fue irrelevante tomar una muestra de la población esto en virtud de que el número de trabajadores administrativos de la dependencia era accesible, por tanto que de acuerdo a Hernández citado por Díaz, N. (2011) “si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra”. Estableciendo de este modo que se aplicara a los 31 trabajadores de la DMAI (2012-2014), los instrumentos respectivos para la recolección de información.

### **3.6.- Técnicas de Recolección de Datos**

De acuerdo al planteamiento de Arias (2006: 67), las técnicas se entienden “como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Para llevar a cabo la presente investigación se considera oportuno como técnica de recolección de datos la observación directa, definida por Stracuzzi y Pestana (2006:129) cuando “el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”, la entrevista Stracuzzi y Pestana (2006:130) “permite obtener datos mediante un dialogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el “entrevistador” y el “Entrevistado”, la intención es obtener información de este último” y la encuesta definida por Arias (2006:72), como “una estrategia, oral o escrita, cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos en relación a la opinión de éstos sobre un tema específico”.

### **3.7.- Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Para Arias, (2006:69), “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

En el caso de la presente investigación donde se utilizó la entrevista y el cuestionario, es oportuno señalar que uno de los primeros pasos a ejecutar para la elaboración de los mismos fue realizar una revisión detallada sobre el tema en análisis, esto con la finalidad de identificar aquellas posibles variables que miden el clima organizacional y el compromiso organizacional y que a su vez cuentan con un sustento previo de confiabilidad. (Ver Cuadro N° 4 y 5 Valoración del Clima Organizacional y valoración del Compromiso Organizacional).

### **3.7.1. La Entrevista.**

En busca de obtener de primera mano la información, se empleó esta técnica la cual es definida por Arias, (2006:72) “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistado pueda obtener la información requerida.

Es una técnica que se emplea desde hace mucho tiempo en virtud del beneficio que aporta de obtener la información de la propia fuente involucrada de manera frontal, para efectos de la investigación se realizó una guía de preguntas estructuradas las cuales se encuentra dirigidas al personal directivo de la DMAI. (Ver anexo 2)

### **3.7.2. La Encuesta a través de Cuestionarios.**






La encuesta es fundamental en la obtención de información, el encuestar permite ser capaz de hacer preguntas significativas y obtener respuestas de igual forma

Por lo que se utilizó como instrumento principal para la obtención de información un cuestionario, definido por Arias, (2006:24), como “una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (Ver anexo 3).

El cuestionario fue redactado en término de preguntas cerradas en donde se le solicita a los encuestados manifestar su acuerdo o desacuerdo con los planteamientos. Del mismo modo, la formulación de respuestas fue presentada en forma de escala tipo Likert la cual es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones tomando como referencia los modelos planteados por Brunet, Litwin y Stinger para medir la reacción del personal de la DMAI.



La referida escala consta de cinco opciones, donde a cada opción se le fue asignado un valor numérico que se corresponde de la siguiente manera:

I. Muy en desacuerdo		1
II. En desacuerdo		2
III. Indiferente		3
IV. De acuerdo		4
V. Muy de acuerdo		5

La finalidad de estos valores es obtener una puntuación por cada una de las afirmaciones y así analizar los resultados obtenidos.

Es oportuno señalar, que para la elaboración del cuestionario se tomó como punto de partida los objetivos específicos planteados en el capítulo II, buscando determinar el clima organizacional y su incidencia en el compromiso organizacional

### **3.7.3.- Observación Estructurada.**

Según Arias. (2006:70), La observación estructurada “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifica los elementos que serán observados”. Esto con la finalidad de obtener información de aquellas fuentes principales que evidencien las causas que influyen y son relevantes para la investigación.

### **3.8.- Validez**

Una vez elaborados los instrumentos, se sometieron a la revisión de varios expertos en la materia (juicio de expertos) para constatar el vocabulario y la redacción de los ítems y si el contenido de los mismos media lo que se desea medir, con lo cual se determinó que el mismo es íntegramente válido. (Ver anexo N 4)

Respecto a esto, Arias (2006:79), define que la validez significa “que las preguntas o ítems deben tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación”.

### 3.9.- Confiabilidad del Instrumento

Luego de incorporar al cuestionario las observaciones hechas por los expertos, se aplicó el instrumento a la población accesible de la DMAI, los 31 trabajadores administrativos, para determinar qué tan confiable es el instrumento.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó por el coeficiente de Alpha Cronbach, éste requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Los datos obtenidos fueron procesados en el Programa Excel 2010 aplicando la ecuación antes mencionada cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_i^k = 1 S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Dónde:**

K: es el número de preguntas o ítems.

$S_i^2$  : es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  : es la varianza de los totales.

Finalmente, luego de que el instrumento fue sometido al juicio de expertos y posteriormente aplicado a los encuestados se obtuvo como resultado el 0,92, lo que significa una alta confiabilidad para el instrumento (Ver anexo 5).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo, es finalmente donde se exhiben los aspectos más importantes de la investigación luego de haber cumplido con un proceso de recopilación de información procedente de las diversas fuentes que fueron objeto de estudio, y que finalmente serán las que generan las respuestas que satisfacen los objetivos inicialmente planteados.

Según Arias (2006:111), define el procesamiento y análisis de datos como “las operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso”.

En la presente investigación, tal y como se señaló en el capítulo III se emplearon dos (02) instrumentos para la obtención de información, inicialmente se aplicó la entrevista al personal directivo y seguidamente el cuestionario a los empleados de la dirección. Ambos instrumentos presentados en los anexos denominados “Modelo de Entrevista “Anexo 2” y Modelo de Cuestionario “Anexo 3”.

Ahora bien, los resultados obtenidos del primer instrumento aplicado se presentan en cuadros de estratificación de resultados, lo concerniente a los datos obtenidos del segundo instrumento aplicado fueron organizados, clasificados, tabulados y posteriormente representados en gráficas a través del programa de Excel y porcentajes por cada dimensión sujeta a estudio, de tal manera que se presentan un total de (23) tablas con la representación gráfica correspondiente tomando en cuenta a los indicadores asociados a cada dimensión, tales como liderazgo, comunicación, estructura organizacional, compromiso, entre otras.

Del mismo modo, para poder dar respuesta a estos objetivos, fue fundamental realizar un exhaustivo proceso de revisión documental sobre el clima y el compromiso organizacional. De acuerdo a lo planteado por Torres, L. y Díaz, J. (“2011:24), “el CO percibido por los trabajadores será el que direcciona a la organización a un éxito o un fracaso seguro”. Y si esto es asertivo entonces se debe determinar en qué tipo de clima se encuentra la DMAI, de acuerdo a lo que perciben los trabajadores administrativos en este caso, por lo que los enunciados del cuestionario fueron plasmados de tal manera que las respuestas se presentaran en forma de escala de Likert; permitiendo que los encuestados consideraran la aproximación más cercana a su percepción.

Esta se encuentra planteada con cinco opciones:

#### **Cuadro de Escala de Likert Valor numérico.**

**Cuadro No. 6 Escala de Likert**

<b>OPCIÓN</b>	<b>VALOR NUMERICO</b>
<b>Muy en desacuerdo</b>	1
<b>En desacuerdo</b>	2
<b>Indiferente</b>	3
<b>De acuerdo</b>	4
<b>Muy de acuerdo</b>	5

**Fuente: Pinto (2015).**

El propósito de estos valores numéricos es obtener una puntuación por cada una de las afirmaciones y así analizar los resultados.

Estas calificaciones serán analizadas e interpretadas de acuerdo a los puntajes mínimos y máximos obtenidos en la escala, y los cuáles serán los que indiquen finalmente la tendencia de las personas encuestadas, para el desarrollo de esta investigación los puntajes obtenidos son los siguientes:

**Puntajes Mínimos y Máximos para la Escala de Likert.**  
**Cuadro No. 7 Escala de Likert Puntos Mínimos y Máximos**

<b>Muy en desacuerdo 1</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo 5</b>
<b>Mínimo</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Máximo</b>
31	62	93	124	155

Fuente: Pinto (2015).

Referidos puntajes fueron obtenidos tras sumar los valores de las respuestas de cada entrevistado individualmente, usando para ello los valores numéricos asignados a cada posible tendencia u opción del encuestado multiplicada por el número de ítems planteados en el cuestionario, (Ver Anexo 6).

Ahora bien, a continuación se presentan los resultados obtenidos a través del primer instrumento aplicado en la DMAI, el cual consistió en una entrevista dirigida al personal directivo, entiéndase coordinadores, jefes de departamento, quienes aportaron las primeras impresiones relacionadas a los procesos de cambios ocurridos en la dependencia, siendo estas las que darán inicio a la obtención de información para determinar el clima organizacional de la dependencia.

#### 4.1.- Entrevista Realizada

1. Considera usted que existió comunicación efectiva entre jefes y empleados respecto a los cambios que se realizarían producto del Proyecto Operativo Anual en el año 2012?

##### **Cuadro No. 8 Comunicación Efectiva Patrono/Empleado.**

<b>Coordinador</b>	No, esto se debió a que las instituciones universitarias debían aplicar los cambios casi de manera inmediata, y por lo tanto la máxima autoridad de esta casa de estudio dio la orden de ejecutar a la brevedad posible los cambios que fueran necesarios para instaurar lo que sería la DMAI y por su competencia el nombramiento de quien asumiría las riendas de esta dependencia, que al ser por la naturaleza del servicio a prestar compleja y numerosa.
<b>Jefe de Dpto.</b>	La verdad no, pero se debe tomar en cuenta que la medida debía ejecutarse de manera casi inmediata y por eso mayor cantidad de tiempo se invirtió fue en planificar la instauración de la nueva DMAI

**Fuente: Directivos Entrevistados (2015).**

Las respuestas obtenidas a través de este ítem, revela que no existió comunicación efectiva con los trabajadores cuando se estableció que las dependencia debían ser fusionadas, por lo que se presume entonces hasta este nivel que la falta de comunicación e información fue lo que predominó durante este evento, a lo cual se debe aportar que los cambios afectan a las personas de diferente manera, de modo que puede tomar tiempo aceptarlo y por ello la importancia de la comunicación a tiempo.

Para Segrego, A. (2010) la comunicación es un proceso dual en que cada una de las partes no es nada sin la otra, y en donde lo relevante es saber dar y recibir la información. La comunicación te permite romper barreras de tiempo y diferencias dentro de las organizaciones, una participación y comunicación oportuna es capaz de permitir el apoyo de los involucrados.

**2. ¿Considera usted que los empleados reflejaron resistencia al cambio, producto de la fusión de las direcciones?**

**Cuadro No. 9 Resistencia al Cambio.**

<b>Coordinador</b>	Francamente te podría decir que no tuvieron una real oportunidad para mostrar resistencia, esto te lo reitero por que el cambio fue sumamente rápido y en cuestión de semanas luego de dada la orden de instituir la DMAI, los traslados a la sede de la antigua Dirección de Planta Física, comenzaron a realizarse aun cuando era obvio para los que debían hacerlo que una vez llegados a la sede no contaban con oficinas terminadas e incluso ni siquiera con espacios en proceso de ejecución para instalarse.
<b>Jefe de Dpto.</b>	Si te hago referencia a mi departamento te podría decir que efectivamente existía un poco de resistencia, pero con lo rápido de las acciones no quedaban alternativas más que asumir la situación.

**Fuente: Directivos Entrevistados (2015).**

Para esta interrogante, la evidencia fue que el factor tiempo fue el determinante para que los empleados de la DMAI, pudieran o no reflejar el sentir que tenían en relación al cambio que se estaba produciendo, para Gómez. Z. (2011) cuando los cambios son impuestos por la organización, la reacción con frecuencia es negativa y difícil de asimilar, se desarrollan dudas sobre cómo afectara la rutina diaria, se crea una sensación de amenaza para algunos trabajadores.

Lo que es inaceptable para la organización, ya que se requiere de una actitud positiva y disposición al trabajo para poder asumir los riesgos u oportunidades que se presenten, de allí nuevamente que la comunicación vuelve a tener su aporte un trabajador informado es un trabajador tomado en cuenta e involucrado.

**3. ¿En la dependencia se realizaron actividades para promover la unificación de los empleados luego de concretarse la fusión?**

**Cuadro No. 10 Unificación de Empleados.**

<b>Coordinador</b>	Hasta donde recuerdo la unidad de Recursos Humanos de la dependencia realizo varias actividades durante el primer mes de puesta en funcionamiento la dirección, esto con el apoyo del departamento de adiestramiento de la dirección central de RRHH, pero me atrevería a decir que la gente no se encontraba realmente interesada, las convocatorias solían ser evadidas con excusas tal vez de sacar trabajos con carácter de urgencia y tanto es así, que se presentaron las estadísticas de asistencia donde se reflejaba solo un 32% de participación.
<b>Jefe de Dpto.</b>	Si se realizaron de hecho era lo correcto pero los trabajadores no se sentían atraídos con las actividades a realizar, tal vez por lo abrupto del cambio.

**Fuente: Directivos Entrevistados (2015).**

Los responsables de la Unidad de Recursos Humanos de la dependencia juegan un papel fundamental para esta interrogante, se evidencia que efectivamente la unidad realizo actividades en busca de la integración del personal no obstante es evidente que las mismas fueron insuficientes o tal vez mal manejadas fuera de tiempo y aplicación.

El profesional de RRHH, debe ser especialista en la gestión de cambio, ya que en sus manos recae la responsabilidad de reinventar procesos, mejorar estrategias e integrar en función de la nueva misión, visión, cultura de una organización.

Según Gómez. Z. (2011:67), “Es necesario que la capacitación se adapte al futuro pero respetando el pasado”. Los departamentos de RRHH deben contar con áreas que se especialicen en desarrollar capacidades para afrontar cambios sean estos planificados o no.



**4. ¿Existen registros que evidencien el cumplimiento de Objetivo y/o Metas de las coordinaciones, departamentos y Unidades?**

**Cuadro No. 11 Registro de Cumplimiento de Objetivos.**

<b>Coordinador</b>	Cada coordinación debe formalmente llevar controles de los proyectos u órdenes de trabajos realizadas, de hecho anualmente la dependencia debe entregar un informe completo de memoria y cuenta el cual evidenciara la operatividad de la dirección ante la máxima autoridad.
<b>Jefe de Dpto.</b>	Un registro como tal considero que no para los departamentos eso le corresponderá directamente a las coordinaciones que son las que formalmente realizan labores que afectan de manera directa el funcionamiento de la ciudad universitaria. Sin embargo, creo que sería bueno implementar ese tipo de registro de hecho puede contribuir para el momento de la memoria y cuenta de la dependencia, o para efectos de evaluación del personal.

**Fuente: Directivos Entrevistados (2015).**

De acuerdo a la información suministrada, se evidencia que dentro de la dependencia no existe de manera formal un registro que documente los objetivos planteados, por lo que es ambiguo el establecimiento de metas por cumplir entre los equipos de trabajo formados.

Establecer registros de cumplimiento de metas permite a las organizaciones en general asegurarse de que existe un cumplimiento de objetivos, los cuales pueden ir de lo más obvio hasta lo más elemental para el funcionamiento eficiente y efectivo.

Brunet, L. (1992) expresa que cuando se mantiene un control de objetivos y se establecen metas dentro de las organizaciones, estos bien pueden ser empleados para otorgar beneficios y/o reconocimiento a los involucrados, y de ser un caso contrario aplicar medidas correctivas en aquellos puntos donde no se logra concretar lo establecido.

#### 4.2.- Cuestionario Realizado.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, a los trabajadores administrativos de la DMAI.

#### TABLA N°.1: Resultados.

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Liderazgo.

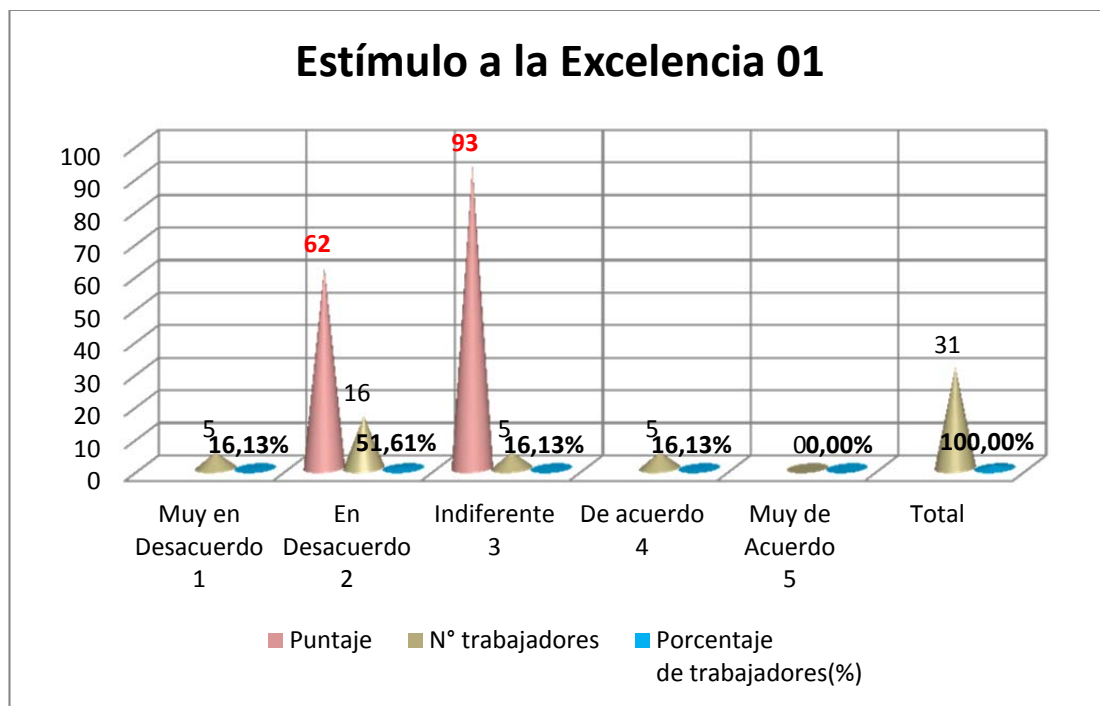
**Indicadores:** Estimulo a la excelencia 01.

**Ítems: 01.-** Los estímulos que usted obtiene van de la mano con sus esfuerzos.

**Cuadro No. 12 Estimulo a la Excelencia 01.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	0	0%	0
De acuerdo	124	5	16,13%	20
Indiferente	93	5	16,13%	15
En desacuerdo	62	16	51,61%	32
Muy en desacuerdo	31	5	16,13%	5
<b>Total</b>		31	100%	<b>72</b>

Fuente: Pinto (2015).



**TABLA N°.2: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Liderazgo.

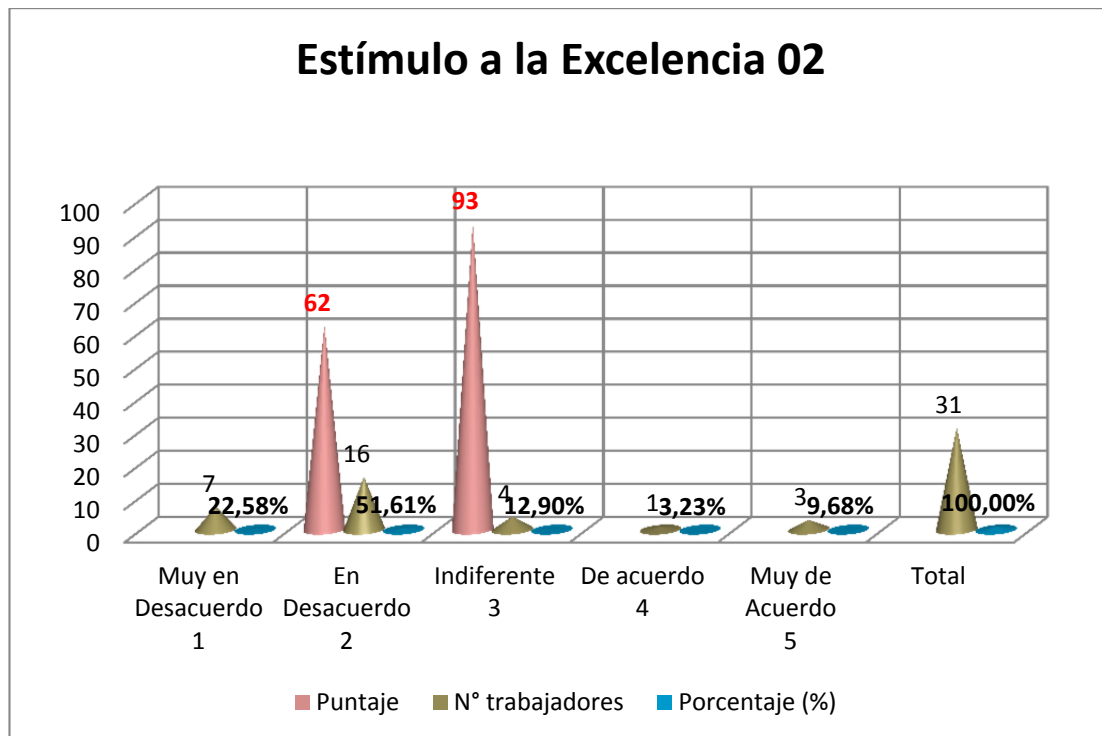
**Indicadores:** Estimulo a la excelencia 02.

**Ítems:** 02.- Por lo general dentro de la Dirección suelen darse reconocimientos especiales a los trabajadores.

**Cuadro No. 13 Estímulo a la Excelencia 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	3	9,68%	15
De acuerdo	124	1	3,23%	4
Indiferente	93	4	12,90%	12
En desacuerdo	62	16	51,61%	32
Muy en desacuerdo	31	5	22,58%	7
<b>Total</b>		31	100%	<b>70</b>

Fuente: Pinto (2015).



Tomando en consideración la postura asumida por los encuestados para los ítems, (1,2) en la dimensión de liderazgo se observa que con un puntaje que oscila entre 72 y 70 en la escala de Likert la tendencia de la población encuestada es hacia la actitud de *indiferencia* para los planteamientos de recibir estímulos que van de la mano con sus esfuerzos y que dentro la dependencia suelen darse reconocimiento a los trabajadores; lo que permite interpretar que esta actitud de indiferencia será un sinónimo para los trabajadores administrativos de frialdad y desprendimiento unido a un alto grado de antipatía por la DMAI, esto considerando lo planteado por Litwin, G. Y Stinger, R. (1968), quienes consideran que para un individuo es importante que su labor sea reconocida y que la organización emplee el premio o recompensa como un medio viable para fomentar en el trabajador un sentido de reconocimiento y apoyo por la actividad que día a día desempeña. El reconocimiento a los trabajadores se traduce en un mejor desempeño y en un alto sentido de compromiso

El restante de la población encuestada para estos ítems no mostro mejora en su actitud pues se mantuvo *en desacuerdo*, con un porcentaje de (51,61%) y un (16,13%) se posicionó en una postura de *muy en desacuerdo*. Reiterando con ello que la insatisfacción que existe porque la dependencia no activa de manera eficiente mecanismos que les haga sentir que su labor es importante.

Ahora bien, evaluando el porcentaje que asumió una actitud si se quiere positiva este oscilo entre un (3,23%) y un (9,68%) *de acuerdo* y *muy de acuerdo*, correspondientemente por lo que para la interpretación de estas actitudes en los ítems es importante traer a acotación la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943), donde en el cuarto nivel encontramos la necesidades de reconocimiento la cual consiste en sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.

Para algunas organizaciones la perspectiva de lo importante que es cubrir o darle oportunidad al individuo de lograr cumplir con todas sus necesidades se pierde y es

de este modo donde la persona ve su trabajo como un medio que le permite solo alcanzar las necesidades básicas de alimento, vestido y sustento en general para la familia, situación que es aprovechada por algunas organizaciones para solo otorgar salario a la fuerza de trabajo y dejar a un lado todo lo demás. Sin embargo, tener las posibilidades de cubrir las necesidades de este cuarto nivel en la pirámide le da un sentido de valor al trabajador a nivel individual, social y profesional que lo hace avanzar hacia su autorrealización.

Ahora bien, si el liderazgo hace referencia a la influencia positiva que se tiene sobre determinadas personas en pro de estimular y de adelantar en la consecución de logros y objetivos, de acuerdo a lo que plantea Maxwell, J. (2005:38), “liderar implica promover cambios, trabajar en equipo y la colaboración de todos los involucrados” pero para este mismo autor existe una regla que señala (20-50-30) y la cual se explica cómo: el 20% de los involucrados apoyara el cambio, el 50% de ellos estará indeciso y el 30% se resistirá; lo que procede a esto según el autor es buscar disminuir la posibilidad de rechazo por lo que el interés deberá concentrarse en la población que se encuentra indecisa; apoyando la acción a través de valores como: el reconocimiento, perseverancia, sinceridad e involucramiento.

De acuerdo a lo ocurrido en la actual DMAI durante el año 2012, con la fusión de las dependencias, resulta evidente a través de los porcentajes obtenidos mediante los encuestados, afirmar que estos no se sienten estimulados y que no se realizan esfuerzos por corregir la falta de reconocimiento por las actividades que se realizan en la dependencia y que bien resulta importante destacar hacen que la casa de estudio en general se mantenga en pleno funcionamiento

**TABLA N°.3: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Liderazgo.

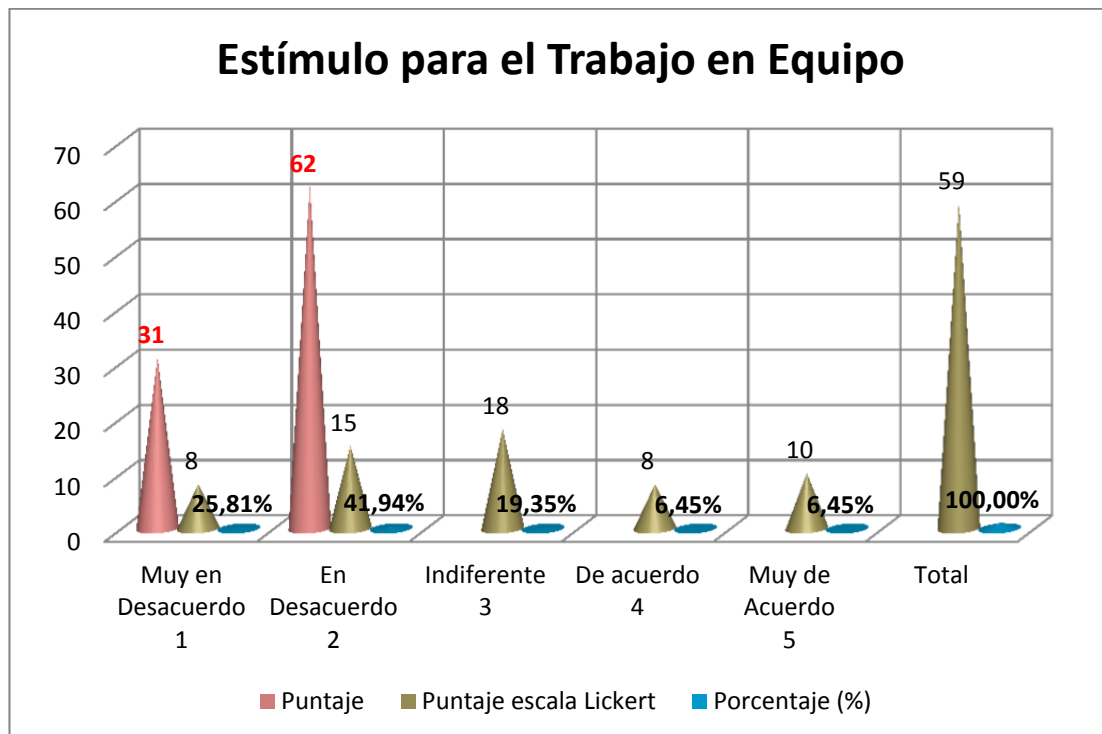
**Indicadores:** Estimulo por el Trabajo en Equipo.

**Ítems: 03.-** El esfuerzo de los trabajos realizados en equipo es reconocido.

**Cuadro No. 14 Estímulo al Trabajo en Equipo.**

Ctitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	2	6,45%	10
De acuerdo	124	2	6,45%	8
Indiferente	93	6	19,35%	18
En desacuerdo	62	13	41,94%	15
Muy en desacuerdo	31	8	25,81%	8
<b>Total</b>		31	100%	<b>59</b>

Fuente: Pinto (2015).



Respecto al indicador del trabajo en equipo medido con el ítem número 3, se pudo observar que con 59 puntos en la escala de Likert, representados con un porcentaje de (41,94%), de los empleados administrativos de la DMAI el personal asume una actitud de estar *en desacuerdo* con el planteamiento de que les es reconocido el trabajo que realizan en equipo, del mismo modo, un (25,81%) se manifiesta *muy en desacuerdo* situación que resulta de algún modo preocupante en virtud de que ninguna organización puede darse la opción de prescindir del trabajo grupal, ya que cuando un equipo logra alinearse, surge una dirección común para todos los involucrados. La DMAI, por su naturaleza dentro de la Universidad de Carabobo, centra su funcionalidad en ser una dependencia de servicio al colectivo de la ciudad universitaria y por lo tanto las distintas actividades que realizan van en pro de la asistencia que presta cada una de las coordinaciones (Proyecto, Ambiente y Mantenimiento) que coexisten en ella y que del trabajo realizado por una depende el funcionamiento o culminación del trabajo de la otra.

El resto de los resultados obtenidos para este indicador, dejan en evidencia que dentro de la dirección las cifras de trabajadores que son reconocidos en sus labores realizadas en equipo son muy pocos con un (6,45%) *de acuerdo* y otro en equivalente porcentaje *muy de acuerdo*, resultando estas cifras alarmantes sobre todo para aquellos líderes, jefes, coordinadores y supervisores que son los garantes de estimular o promover actividades en equipo.

Para Brunet, (1999:18) el trabajo en equipo, “es el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás”, un claro ejemplo de esto son las orquestas musicales, donde lo realmente importante es que los músicos sepan tocar juntos.

**TABLA N°.4: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Liderazgo.

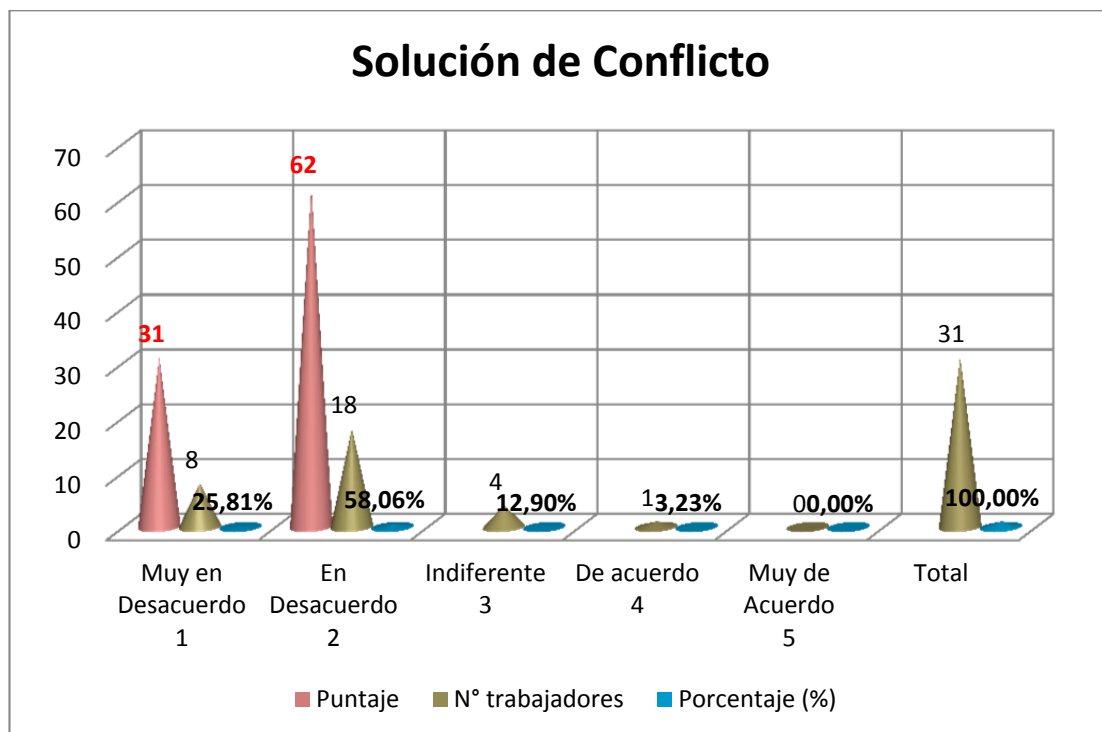
**Indicadores:** Solución de Conflictos.

**Ítems: 04.-** Cuando existe algún conflicto dentro de la Dirección se promueve que todas las áreas participen activamente en la solución.

**Cuadro No. 15 Solución de Conflictos.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	0	0%	0
De acuerdo	124	1	3,23%	4
Indiferente	93	4	12,90%	12
En desacuerdo	62	18	58,06%	36
Muy en desacuerdo	31	8	25,81%	8
<b>Total</b>		31	100%	<b>60</b>

Fuente: Pinto (2015).





Este indicador mide lo relacionado a la solución de conflictos, destacando la participación activa de todas las áreas de la dependencia, con lo que se evidencio que con 60 puntos en la escala de Likert manifestados con un (58,06%) de los encuestados la propensión del personal es de *no estar de acuerdo*, a que dentro de la dirección se realiza la solución de conflictos con la participación activa del personal dando aportes en pro de la solución, Asimismo, existe un (12,90%) de los encuestados que asumen una actitud de *indiferencia* que es realmente inquietante, en virtud de que por lo general para los trabajadores de cualquier organización es necesario sentir que su voz es escuchada y más aún cuando posiblemente tenga algo positivo y practico que aportar.

El restante (3,23%) de los encuestados manifestó sentirse parte de la mediación cuando se presenta un conflicto, pero esto debe ser visto como un indicador de que las cosas no se están haciendo bien; que se requiere emplear medidas de integración y hacer entender en todos los niveles que cuando existe la tolerancia al conflicto se crea mayor confianza en el empleado mejorando así el clima de la organización, y la forma de entender y expresar sin riesgo a las diferentes opiniones que se tengan al respecto.

Para Santos, Y. (2004:6) cuando los conflictos aportan algo positivo a los involucrados “mejorando su desempeño, y el entendimiento para el logro de metas, objetivos, integración; están tomando su razón de ser dentro de la organización”.

Visto desde un punto de vista positivo para los directivos de cualquier organización, los conflictos dependiendo de cómo sean manejados, pueden ser una fuente de insumo donde se obtengan críticas constructivas, los conflictos deben ser abiertos a todos de acuerdo a lo planteado por Brunet, L. (1999), con el propósito de crear madurez y permitir preparar el terreno para futuros momentos de inestabilidad esto producto del mundo globalizado y cambiante en el cual nos encontramos.

**TABLA N°.5: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Motivación.

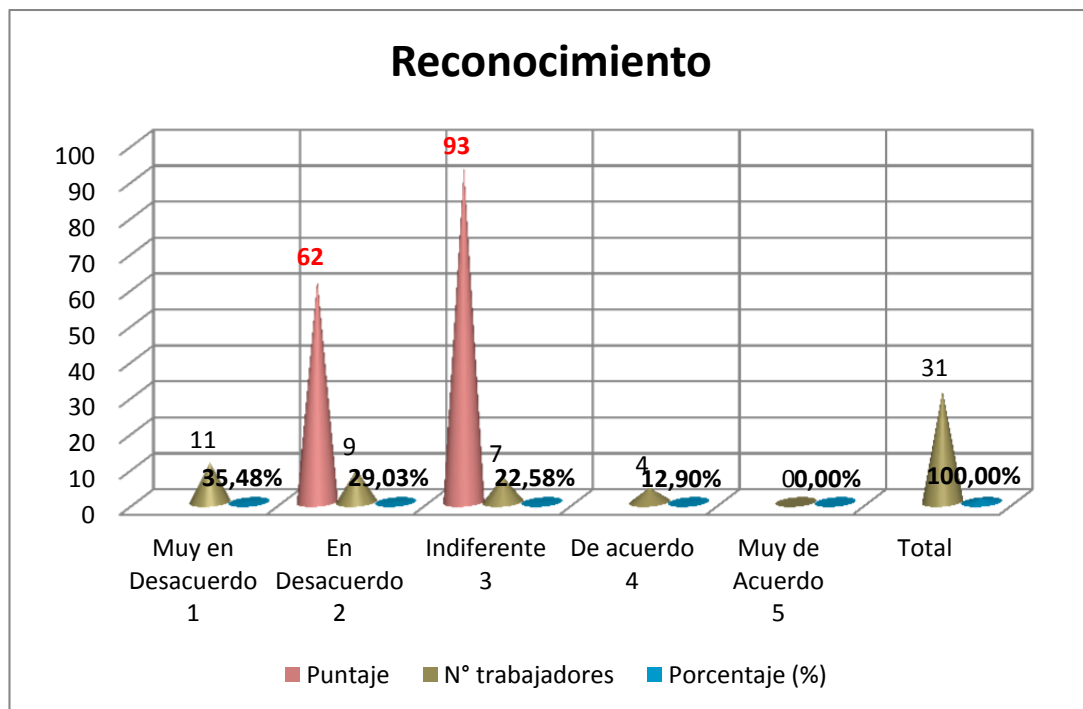
**Indicadores:** Reconocimiento.

**Ítems: 05.-** Siente que su labor es reconocida

**Cuadro No. 16 Reconocimiento.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	0	0%	0
De acuerdo	124	4	12,90%	16
Indiferente	93	7	22,58%	21
En desacuerdo	62	9	29,03%	18
Muy en desacuerdo	31	11	35,48%	11
<b>Total</b>		31	100%	<b>66</b>

Fuente: Pinto (2015).



Mediante el planteamiento de la dimensión motivación, se pretendió estimar la percepción de los trabajadores administrativos de la DMAI, en relación al reconocimiento, develando con ello que la actitud de los encuestados se inclina a estar *en desacuerdo* cuando se les pregunto si sentía que su labor era reconocida, esto se obtuvo con 66 puntos en la escala de Likert, no obstante existe un (22,58%) de encuestados que manifestaron estar *indiferentes* ante el planteamiento de que su labor sea reconocida, valores que dejan en evidencia la falta de motivación que tienen los trabajadores, pues un trabajador que se siente reconocido se traduce en un trabajador motivado.

Vidaurre, R. (2009:62) en su trabajo titulado; Diagnostico del clima organizacional, en una empresa de telecomunicaciones, nos plantea que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Resultará relevante para efectos de la investigación, considerar si realmente es importante motivar al personal de la DMAI, tomando en cuenta el inicio, y camino por transcurrir tras el proceso de fusión de la Dirección de Mantenimiento y la Dirección de Planta Física en el año 2012, y más aún si se parte de la premisa de que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Para Toro; F. (1998:23) “el reconocimiento no es solo felicitar a alguien por su trabajo... Significa mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y su trabajo”; y es acá donde entra el (12,90%) de trabajadores que si consideran estar reconocidos en su labor y que si bien son importantes pues se requiere mejorar los mecanismos empleados para el reconocimiento y con ello lograr que los porcentajes positivos aumenten.

**TABLA N°.6: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Motivación.

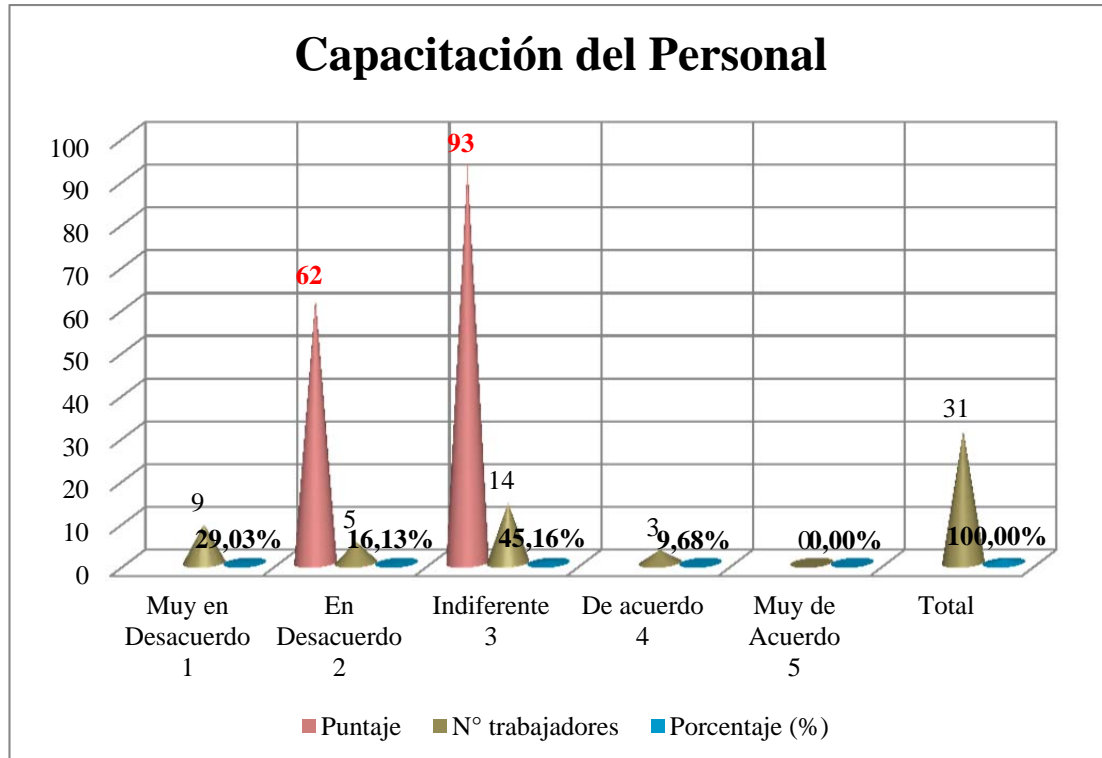
**Indicadores:** Capacitación del Personal.

**Ítems: 06.-** Considera usted que la Dirección se preocupa por la capacitación del personal.

**Cuadro No. 17 Capacitación del Personal.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	0	0%	0
De acuerdo	124	3	9,68%	12
Indiferente	93	14	45,16%	42
En desacuerdo	62	5	16,13%	10
Muy en desacuerdo	31	9	29,03%	9
<b>Total</b>		31	100%	<b>73</b>

Fuente: Pinto (2015).



Este indicador fue evaluado en el cuestionario con el firme propósito de identificar la percepción de los trabajadores en cuanto al interés que tiene la dirección por ejecutar planes de capacitación para el personal en pro de un desempeño eficiente, evidenciándose que con 73 puntos en la escala de Likert la tendencia de los trabajadores es a una postura de *indiferencia*, lo que exterioriza que los elementos empleados para ejecutar o desarrollar la capacitación en los trabajadores no es efectivo, estos asumen una postura de dejadez que con el tiempo solo reflejara aun personal que se quedó en el pasado por falta de interés o motivación a ser capacitado.

Ahora bien, existe solo un (9,68%) de los encuestados que plantea estar *de acuerdo* con que la dirección se preocupa por la capacitación del personal. Estos dígitos representan un alto porcentaje negativo tomando en consideración que la Universidad de Carabobo por ser una institución pública, plantea al profesional que se desempeña en ella el sistema de desarrollo de carrera, el cual se sustenta en la formación y años de servicio del individuo, lo cual debería por su parte ser un incentivo de oportunidad para el desarrollo profesional.

De este modo, que la capacitación es una herramienta importante para los administradores del recurso humano, pues esta es en su mayoría empleada para preparar al personal para momentos de crisis, cambios, conflictos, mejoras, entre otras, por lo que es considerada un plan estratégico con carácter educacional donde los implicados obtienen beneficios que van desde adquirir habilidades específicas hasta conocimientos generales.

Para Brunet, L (1987:34) señala: que “La evaluación y capacitación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para emplear y desarrollar sus propias potencialidades”

**TABLA N°.7: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Motivación.

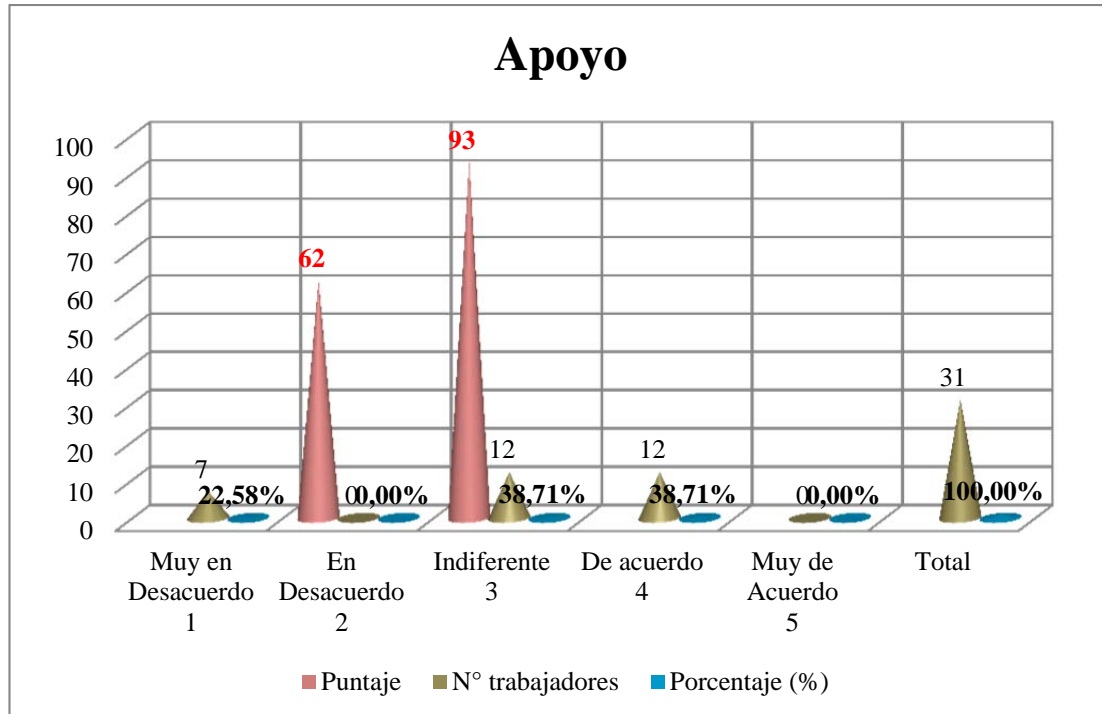
**Indicadores:** Apoyo.

**Ítems: 07.-** Existe apoyo entre los miembros que conforman el personal de la dirección.

**Cuadro No. 18 Apoyo.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	0	0%	0
De acuerdo	124	12	38,71%	48
Indiferente	93	12	38,71%	36
En desacuerdo	62	0	0%	0
Muy en desacuerdo	31	7	22,58%	7
<b>Total</b>		31	100%	<b>91</b>

**Fuente:** Pinto (2015).



Con este indicador se busca obtener la apreciación que tienen los empleados administrativos de la DMAI frente a la existencia de apoyo entre los miembros que conforman el personal de la dirección. Por lo que los resultados obtenidos exponen que el (38,71%) de los encuestados se ubica en 91 puntos de la escala de Likert mostrando una tendencia de *indiferencia* ante la existencia de apoyo entre los miembros de la dependencia, considerando esto relevante para el día a día de los trabajadores ya que no es aceptable para ninguna organización que a sus empleados les resulte imposible o les de igual contar con el apoyo de sus compañeros, esto solo deja en demostración la falta de integración que existe entre los trabajadores y que claramente afecta el clima organizacional ya que no se ve interés por mantener una buena relación entre compañeros de trabajo y que en algún momento podrá verse reflejado en discordia o insatisfacción.

Ahora bien, para un (22,58%) de encuestados la tendencia fue a estar *muy en desacuerdo*, lo que ratifica que existe una falla en la integración del personal así como en el desarrollo del involucramiento puesto que cuando un trabajador no se siente involucrado sus acciones irán determinadas por los impulsos del momento o por la tendencia positiva o negativa del momento, no existe en el individuo un genuino interés por cuidar del otro.

El apoyo organizacional implica que los empleados creen en la organización valora su contribución y se ocupan de su bienestar.

Un importante número de investigadores de clima organizacional coinciden en que dentro de la organización, los trabajadores son el reflejo de lo que se fomenta en la alta gerencia, es decir, si en el personal directivo solo se evidencia una actitud distante limitada a la disposición de distribuir ordenes de trabajo, pues el trabajador tendrá una actitud de limitación a lo asignado sin importar lo que ocurre en su entorno, lo mismo que si dentro de la organización la gerencia delega funciones,

asigna labores y se mantiene atenta al proceso y muestra interés por la actividad y por quien la realiza el resultado para este último planteamiento será que el trabajador fomente el sentido de preocupación, interés y colaboración.

Que el empleado pueda sentirse parte de la organización y que sus acciones son generadoras de aprecio en su entorno, le permite crear un alto grado de compromiso y seguridad de que ocupa un lugar importante dentro de la misma, a lo que Van Der (2005:35), expone: “La atención a los colaboradores es el elemento más importante y dominante para aumentar la productividad; así como para llegar a ser más innovadores, permanentemente”

Es importante señalar que la colaboración, interés y apoyo por parte de los directivos y ocupantes de cargo de supervisión, hacia los trabajadores es un aporte positivo, el sentido de contribución entre los miembros de una organización debe hallarse en todos los niveles así esto no será una acción casual si no un comportamiento habitual que beneficia a todos.



**TABLA N°.8: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Comunicación.

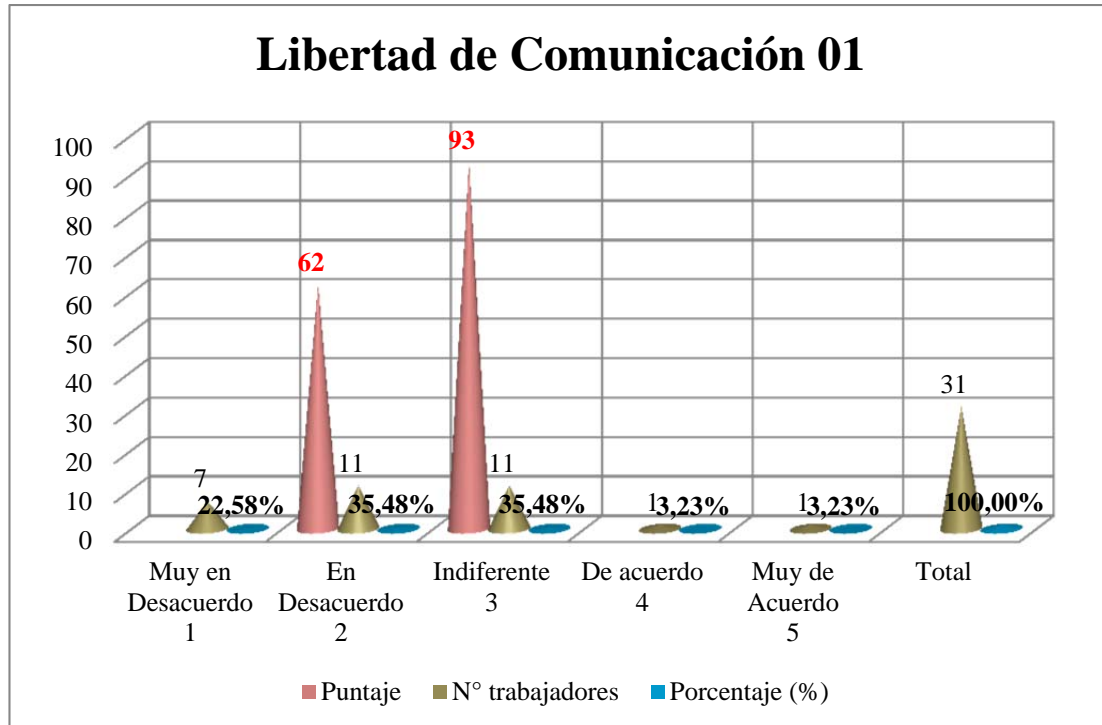
**Indicadores:** Libertad de Comunicación 01.

**Ítems: 08.-** En la Dirección se toma en cuenta la opinión del personal.

**Cuadro No. 19 Libertad de Comunicación 01**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	1	3,23%	5
De acuerdo	124	1	3,23%	4
Indiferente	93	11	35,48%	33
En desacuerdo	62	11	35,48%	22
Muy en desacuerdo	31	7	22,58%	7
<b>Total</b>		31	100%	<b>71</b>

Fuente: Pinto (2015).



Para el análisis de estos resultados se tomara en cuenta el indicador de libertad de comunicación para los trabajadores administrativos de la DMAI, partiendo inicialmente de lo planteado en el cuestionario donde se les pregunto si en la Dirección se toma en cuenta la opinión del personal, para lo que se obtuvo una inclinación a la actitud de estar *en desacuerdo* con 71 puntos de la escala de Likert, con ello se evidencia que un porcentaje importante de la dependencia, no siente que su pensar, sentir y opinión en general sea tomada en consideración o por lo menos escuchada.

Es oportuno señalar que las organizaciones de hoy en día están en la obligación de implementar una gestión que valla en pro del recurso humano, ya que esto será reflejado en los beneficios obtenidos por la organización, el estudio de importantes investigadores como Litwin, G. Y Stinger, R. (1968), han planteado que se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados se consideran aspectos que los involucran y comprometen, tal es el caso de la comunicación; la cual es la base de toda interrelación .

La comunicación, puede ser considerada como una herramienta que atrae la atención de los empleados y es la que permite el involucramiento entre todas las áreas de la organización, por lo que resulta preocupante ver como un (22,58%) de los encuestados manifiesta estar *muy en desacuerdo* y un (35,48%) de los encuestados representan *la indiferencia* no solo a que se les escuche sino también a decir sus ideas, esto permite reflexionar en la posible falla que existe en las líneas directas y oportunas de contacto entre todos los miembros de la dirección, y que por ser empleadas correctamente no favorecen a la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

Cuando solo existe un (3,23%) de empleados *de acuerdo* y otro igual (3,23%) *muy de acuerdo* con que sus opiniones son escuchadas, la respuesta oportuna será ¿Qué estamos haciendo mal?, no es aceptable dentro de una organización que en estos tiempos en donde se habla que el recurso más importante de la empresa es su gente, como será posible que esta gente no se sientan escuchadas.

Si bien dentro de la DMAI, existen canales de comunicación establecidos, pues lo evidente es que los mismos no están siendo funcionales y por el contrario solo está perjudicando a los empleados, un trabajador que no es escuchado es un trabajador aislado, incapaz de poder trabajar en equipo, de ser noble a los tiempos de crisis y que por si esto no fuese suficiente con el tiempo desarrolla desinterés por aspectos tan importantes de la dependencia como lo son el cumplimiento de objetivos.

**TABLA N° 9: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Comunicación.

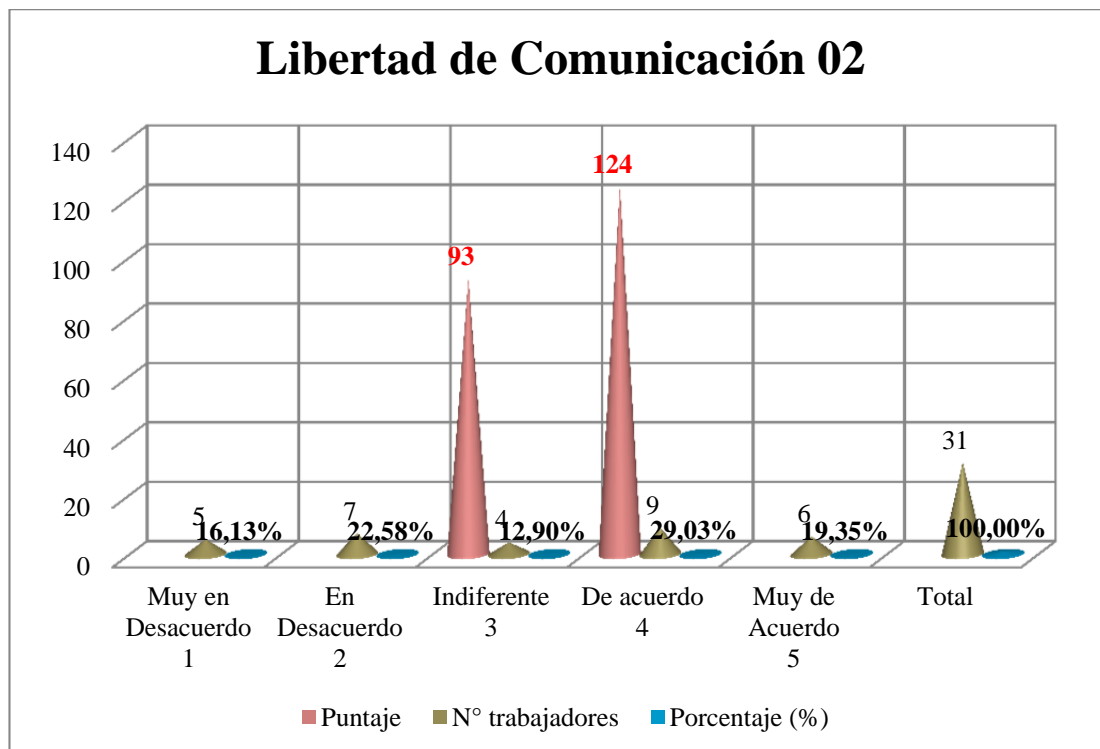
**Indicadores:** Libertad de Comunicación 02.

**Ítems:** 09.- Mi jefe es una persona con la que se puede hablar claramente.

**Cuadro No. 20 Libertad de Comunicación 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	6	19,35%	30
De acuerdo	124	9	29,03%	36
Indiferente	93	4	12,90%	12
En desacuerdo	62	7	22,58%	14
Muy en desacuerdo	31	5	16,13%	5
<b>Total</b>		31	100%	<b>97</b>

Fuente: Pinto (2015).



La alternativa considerada por los encuestados para este indicador, arrojo los siguientes resultados con 97 puntos la inclinación de los encuestados nuevamente recae en *la indiferencia*. Lo que conlleva a inferir que a un porcentaje importante de trabajadores les da igual el liderazgo de su superior o el comportamiento que este esta tomando al no ser un gerente accesible. Por otro lado existe un (29,03%), de trabajadores *de acuerdo* y otro (19,35%) *muy de acuerdo* en que pueden tener comunicación clara con su jefe, lo que evidencia para este grupo que la comunicación es fluida y por lo tanto las brechas de patrono trabajador están minimizadas, para estos trabajadores la relación en el ambiente de trabajo es mayormente positiva y óptima. No obstante, también existe un porcentaje considerable de (22,58%) de encuestados que manifiestan todo lo contrario pues están *en desacuerdo*, ya que la comunicación que mantienen con su jefe inmediato es deficiente o tal vez nula, lo cual posiblemente limite a los funcionarios a solo asistir de manera mecánica a la oficina a cumplir funciones casi que de rutina.

Para Rivero, A. (2010), siete de cada diez problemas laborales son causados o no resueltos producto de una nula o mala comunicación con los jefes o grupos de trabajo.

La comunicación no solo permite dar instrucciones a los subordinados, sino que también es un medio para encontrar soluciones a conflictos, crear planes de acción para dar un giro a las actividades realizadas dentro de los departamentos, y las mismas organizaciones. De este modo, que aun cuando comunicarse parece una labor sencilla; obvio es que alcanzar una comunicación efectiva es una tarea laboriosa y que inicia con acciones tan simples como: Comunicar de persona a persona, enviar mensajes claros y abrir las puertas para propiciar el alcance de aquellos que quieren ser escuchados.

**TABLA N°.10: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Comunicación.

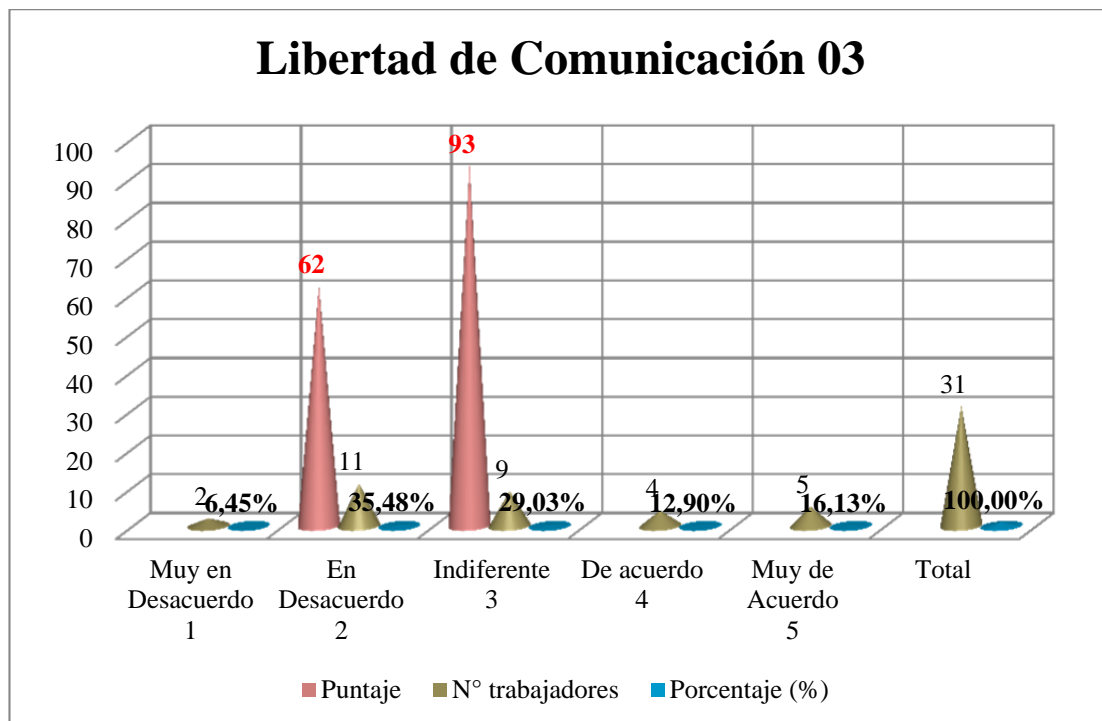
**Indicadores:** Libertad de Comunicación 03.

**Ítems:** 10.-En la Dirección se promueve la comunicación.

**Cuadro No. 21 Libertad de Comunicación 03.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	5	16,13%	25
De acuerdo	124	4	12,90%	16
Indiferente	93	9	29,03%	27
En desacuerdo	62	11	35,48%	22
Muy en desacuerdo	31	2	6,25%	2
<b>Total</b>		31	100%	<b>92</b>

Fuente: Pinto (2015).



**TABLA N°.11: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Comunicación.

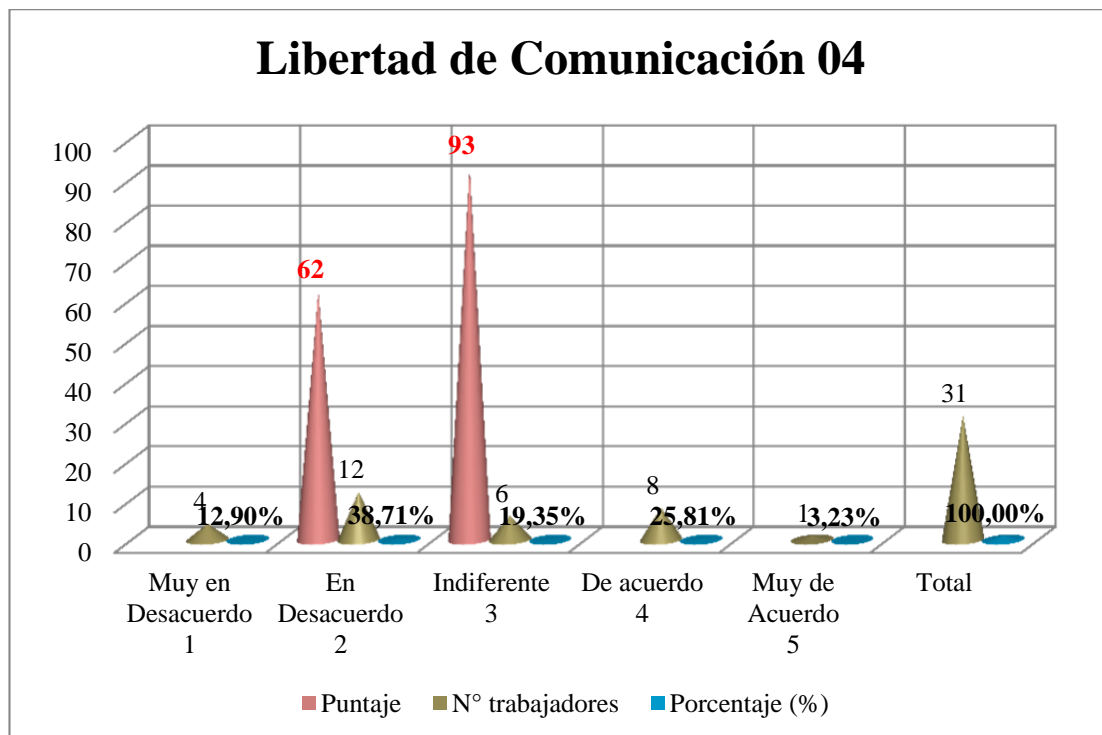
**Indicadores:** Libertad de Comunicación 04.

**Ítems: 11.-** Existe buena comunicación en la dependencia.

**Cuadro No. 22 Libertad de Comunicación 04.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	1	3,23%	5
De acuerdo	124	8	25,81%	32
Indiferente	93	6	19,35%	18
En desacuerdo	62	12	38,71%	24
Muy en desacuerdo	31	4	12,90%	4
<b>Total</b>		31	100%	<b>83</b>

Fuente: Pinto (2015).



Los resultados obtenidos para los planteamientos de los ítems (10, 11), reflejaron una actitud *en desacuerdo* por parte de los empleados con puntajes de 93 y 82 puntos respectivamente lo que deja en evidencia como un planteamiento es el reflejo de ser causa probable para el otro planteamiento, es decir, cuando dentro de la dependencia no se promueve la comunicación pues indudablemente no existirá buena comunicación. De acuerdo a investigaciones realizadas por Adler & Marquardt Elmhorst, (2005), la importancia de la comunicación radica en:

La colaboración; enseñar; dirigir; negociar; trabajar considerando la diversidad cultural; escuchar y resolver conflictos. A lo que se explica por qué cerca de 90 por ciento de las compañías estadounidenses ofrecen capacitación en habilidades para comunicarse. Los suscriptores de Harvard Business Review calificaron la capacidad para comunicarse como el factor más valioso para hacer promovible a un ejecutivo; esta habilidad, la consideraron más importante que la ambición, el grado de estudios y la destreza. (p.5-6)

Para la DMAI, no puede ser provechoso contar con solo un (25,81%) de personas *de acuerdo* con la comunicación existente, los riesgos de toparse con quejas como las que plante Brunet, L (1987:19) “los trabajadores se quejan de no saber dónde están parados su jefes”. Aumentan cuando no existe una comunicación efectiva principalmente entre los líderes o jefes establecidos a través del organigrama, estos están en la obligación; además del compromiso de ofrecer contacto claro, oportuno y directo con quienes le corresponda; ya que esto contribuye a minimizar las brechas que de forma natural surgen en la organización.



**TABLA N°.12: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Satisfacción.

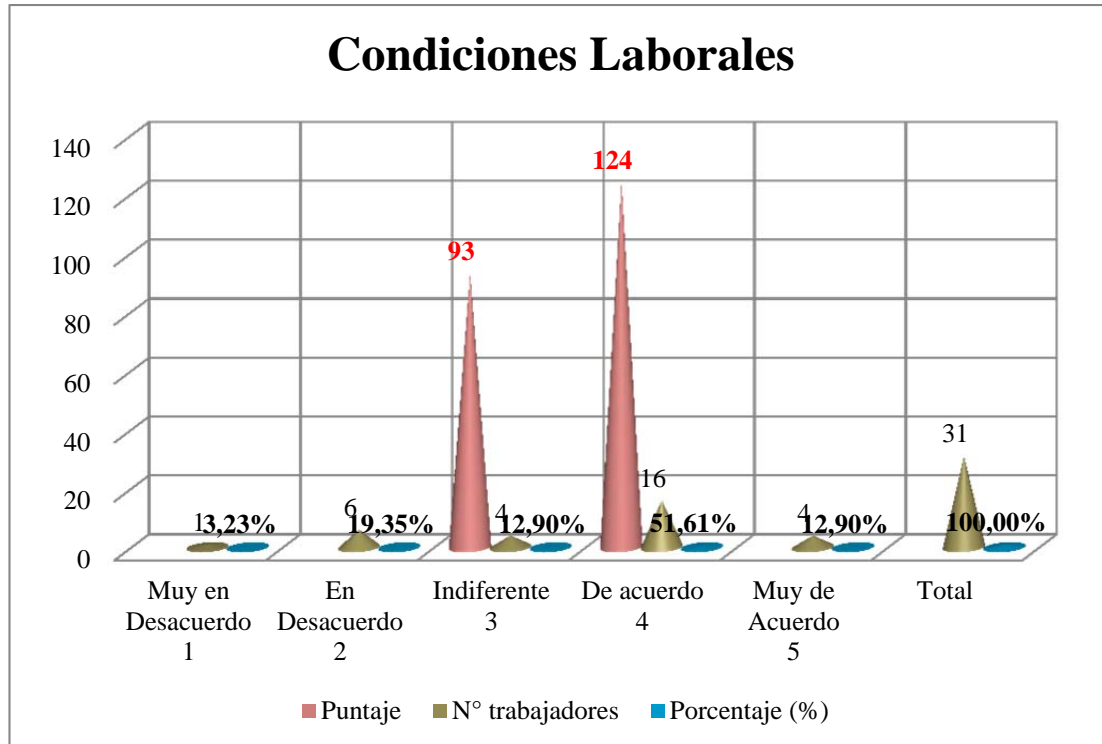
**Indicadores:** Condiciones Laborales.

**Ítems: 12.-** Me encuentro satisfecho con el ambiente físico que existe en mi lugar de trabajo.

**Cuadro No. 23 Condiciones Laborales.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	4	12,90%	20
De acuerdo	<b>124</b>	16	51,61%	64
Indiferente	<b>93</b>	4	12,90%	12
En desacuerdo	62	6	19,35%	12
Muy en desacuerdo	31	1	3,23%	1
<b>Total</b>		31	100%	<b>109</b>

Fuente: Pinto (2015).



Con esta dimensión se busca establecer la postura de los trabajadores en cuanto al ambiente físico de su lugar de trabajo, los resultados obtenidos establecen que con 109 puntos representados con el (51,61%) de los trabajadores encuestados la tendencia de los empleados se encuentran en la alternativa *de acuerdo*; lo que se traduce en que el porcentaje de trabajadores que asume una posición positiva ante la satisfacción que siente por el ambiente físico de su lugar de trabajo es revelador en un nivel de efectividad y que los empleados de la DMAI distinguen a su lugar de trabajo como un espacio satisfactorio, donde el espacio físico, condiciones de ruido o calor, contaminación, equipos e instalaciones en general son aceptables.

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una empresa en las cuales se incluye el ambiente físico, en el que este se da. Por ello investigadores como Brunet, L (1987) expone que las variables que configuran el clima organizacional son: el ambiente físico, variables estructurales, variables de ambiente social y variables propias del comportamiento.

Por lo tanto es de suma importancia, tomar en atención que no es solo percepciones de índole actitudinal las que van a definir por completo el clima de la organización, si un trabajador no cuenta con un espacio físico adecuado o acorde a sus necesidades y capacidades este lo reflejara en su desempeño, compromiso, entre otros.

Y por lo menos en lo que corresponde a los planteamientos poco o nada positivos al respecto se evidencio un (3,23%) de encuestados se mostraron *muy en desacuerdo* y un (19,35%) *en desacuerdo*, y no es que estos porcentajes tengan menor importancia, es todo lo contrario reflejan un gran avance y más aún cuando se pudo conocer que las instalaciones físicas en el pasado 2012 eran insuficientes para el personal por lo que las autoridades correspondientes asumieron dar cambios en pro de solucionar.

**TABLA N°.13: Resultados.**

**Variable:** Clima Organizacional.

**Dimensión:** Estructura.

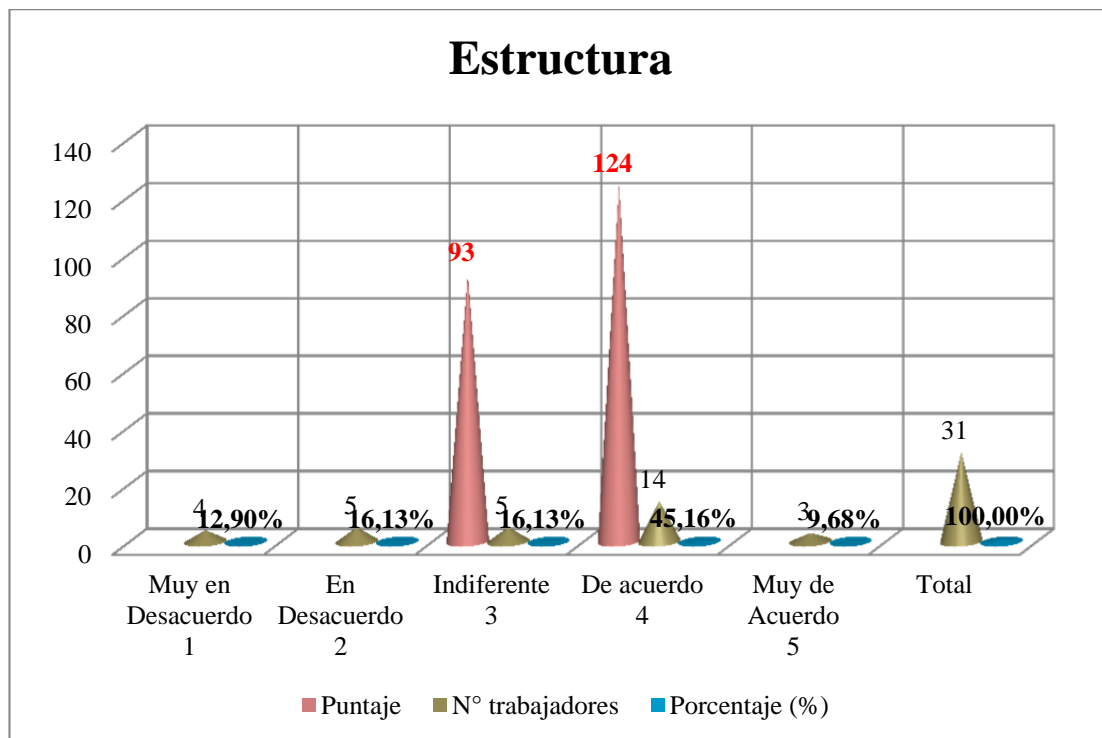
**Indicadores:** Percepción en cuanto a: Funciones del cargo.

**Ítems: 13.-** Las funciones de esta Dirección están claramente definidas.

**Cuadro No. 24 Estructura.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	3	9,68%	15
De acuerdo	<b>124</b>	14	45,16%	56
Indiferente	<b>93</b>	5	16,13%	15
En desacuerdo	62	5	16,13%	10
Muy en desacuerdo	31	4	12,90%	4
<b>Total</b>		31	100%	<b>100</b>

Fuente: Pinto (2015).



La valoración obtenida en cuanto al planteamiento presentado en el cuestionario evidencio, que un (45,16%) de los encuestados se encuentra *de acuerdo* con el planteamiento de que las funciones de la dirección están claramente definidas lo cual indica una tendencia a la actitud de acuerdo con 100 puntos en la escala, esto fue afianzado por un (9,68%) que dijo estar *muy de acuerdo*, a lo que es oportuno argumentar que conocer las funciones para cualquier individuo que preste servicio en una organización es de suma importancia, en el caso de la DMAI la relevancia es aún mayor esto debido a que la razón de ser de la dependencia exige que cada Unidad, Departamento y Coordinación opere de manera efectiva y eficiente para el correcto funcionamiento de la ciudad universitaria.

Por otro lado, existe un (16,13%) de los encuestados que asume un apostura de *indiferencia*, lo que permite inferir que se deben tomar medidas en pro del conocimiento integral para todos los que forman parte de una misma dirección, considerando lo planteado por Hall, R. (1996:28) “las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de la organización y no viceversa, acá se ejercita el poder, se toman decisiones y se desarrollan las actividades de la organización”.

Poco se puede lograr, cuando dentro de una organización los empleados no están claros de sus funciones en el cargo, nada es tratar de crear un clima apropiado para los trabajadores cuando los mismos no saben de manera clara cuales son los objetivos de la empresa y su rol para ayudar a cumplirlos. Por ello se debe prestar atención al restante (16,13%) que se manifiesta *en desacuerdo* y el (12,90%) *muy en desacuerdo* ya estas personas necesitan ser involucradas en el proceso que representa conocer las funciones de la dependencia a la cual prestan servicio, esto será un aporte al cumplimiento clara de actividades al mismo tiempo de que promueve el desarrollo de conexión con la dirección.

**TABLA N°.14: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Afectivo.

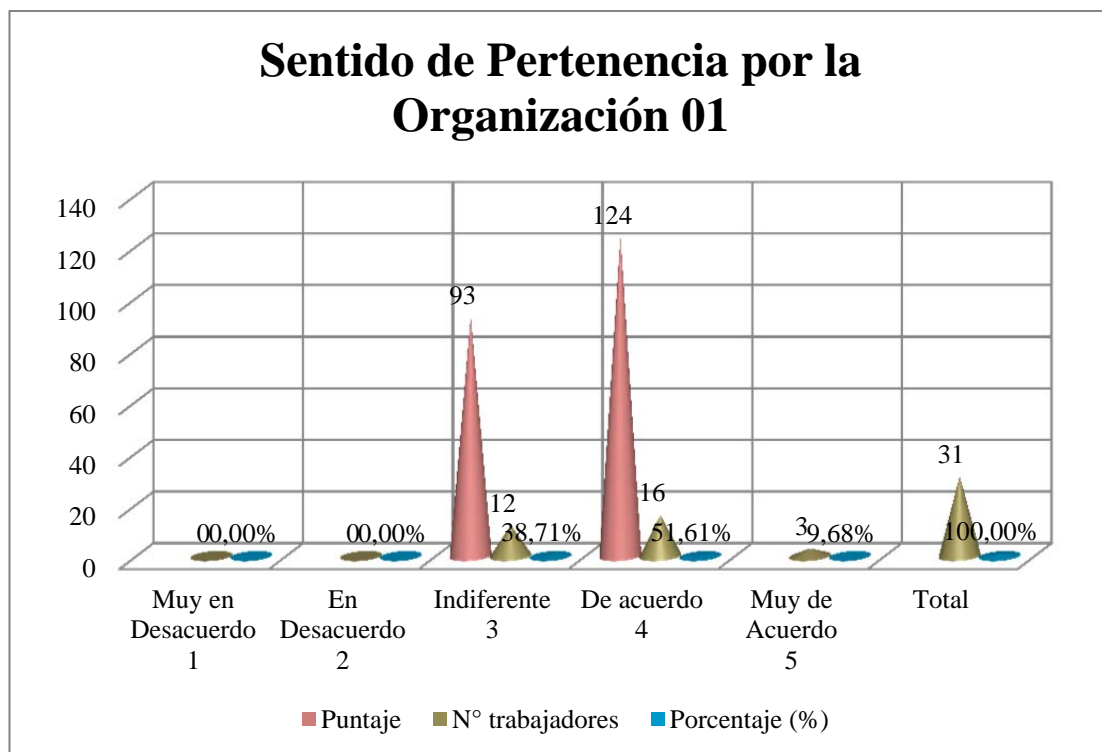
**Indicadores:** Sentido de Pertenencia por la Organización 01.

**Ítems: 14.-** Tengo un alto sentido de pertenencia por esta Dirección.

**Cuadro No. 25 Sentido de Pertenencia 01**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	3	9,68%	15
De acuerdo	<b>124</b>	16	51,61%	64
Indiferente	<b>93</b>	12	38,71%	36
En desacuerdo	62	0	0%	0
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>115</b>

Fuente: Pinto (2015).



**TABLA N°.15: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Afectivo.

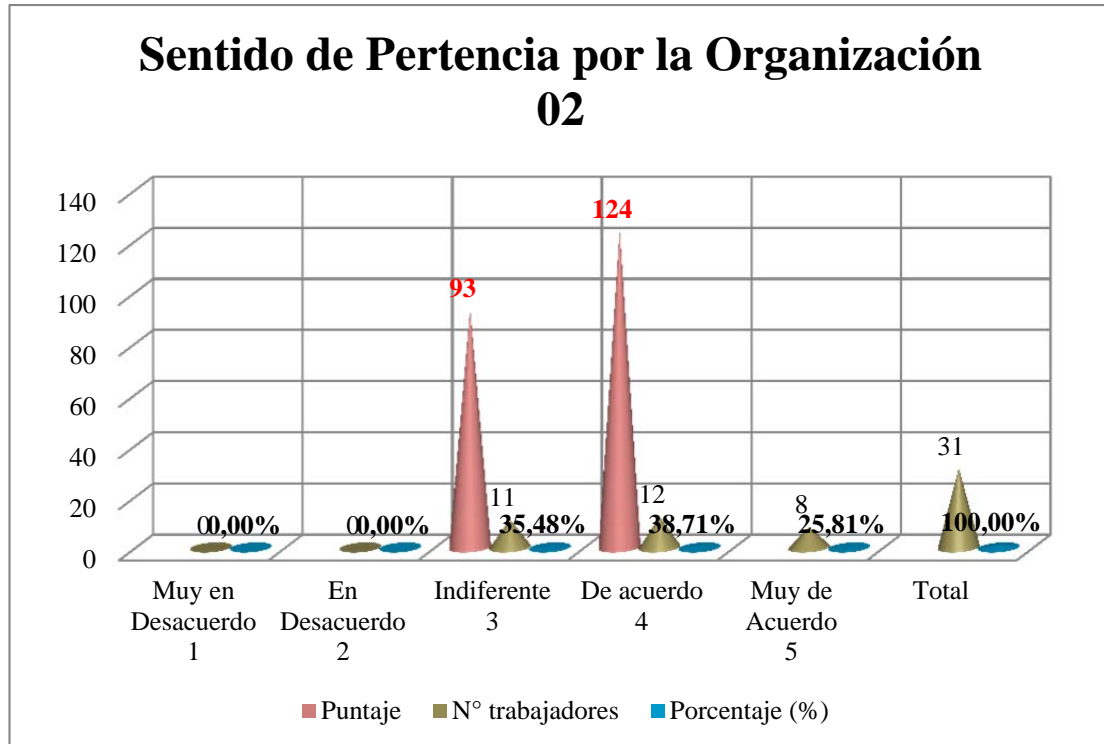
**Indicadores:** Sentido de Pertenencia por la Organización 02.

**Ítems: 15.-** Me siento parte de la dirección.

**Cuadro No. 26 Sentido de Pertenencia 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	8	25,81%	40
De acuerdo	<b>124</b>	12	38,71%	48
Indiferente	<b>93</b>	11	35,48%	33
En desacuerdo	62	0	0%	0
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>121</b>

Fuente: Pinto (2015).



En los ítems (14, 15) se contienen parte de lo referente al compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la DMAI, para ello se les consulto su percepción en cuando al tener un alto sentido de pertenencia por la Dirección y sentirse parte de ella, por lo que los resultados obtenidos se ubican en uno de los puntos más altos en la escala con (115, 121), reflejando una actitud de estar *de acuerdo* para cada interrogante. Esto evidencia que los empleados de la DMAI tienen un alto sentido de pertenencia, en esto posiblemente influya que la Universidad de Carabobo es una institución pública con importante trayectoria en el país, lo cual hace que los trabajadores de la misma, sientan orgullo de trabajar allí, según Valenzuela, R. (2005), el sentimiento por la empresa como un todo, se encuentra representado por la relación emocional, satisfacción de necesidades, expectativas de progreso, reconocimiento de la empresa y del trabajador en el entorno, compromiso, entre otros.

Para el resto de las personas encuestadas, la postura fue única en ambos planteamientos se agrupo la alternativa estar *indiferentes*, con un porcentaje de (38,71%) y un (35,48%) respectivamente ubicándose en la escala de Likert en 93 puntos, de lo que se puede interpretar que existe alguna variable importante que afecta el sentido de pertenencia que tiene el trabajador en este caso con la dependencia, y considerando los porcentajes anteriormente obtenidos por lo menos en lo relacionado a la comunicación se puede inferir que este sentido de pertenencia que se mantiene en un punto indiferente podría ser fomentado por aquellos que tienen en sus manos la oportunidad de involucrar y hacer parte del proceso al trabajador.

Para Valenzuela, R. (2005:42), “el sentimiento de identidad organizacional fomenta el sentido de pertenencia por la organización” en la medida en que se encuentran puntos en común, que existe interés genuino por lo que quieren las partes, en esa misma medida nace la valoración y el aprecio por el todo.

**TABLA N°.16: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Afectivo.

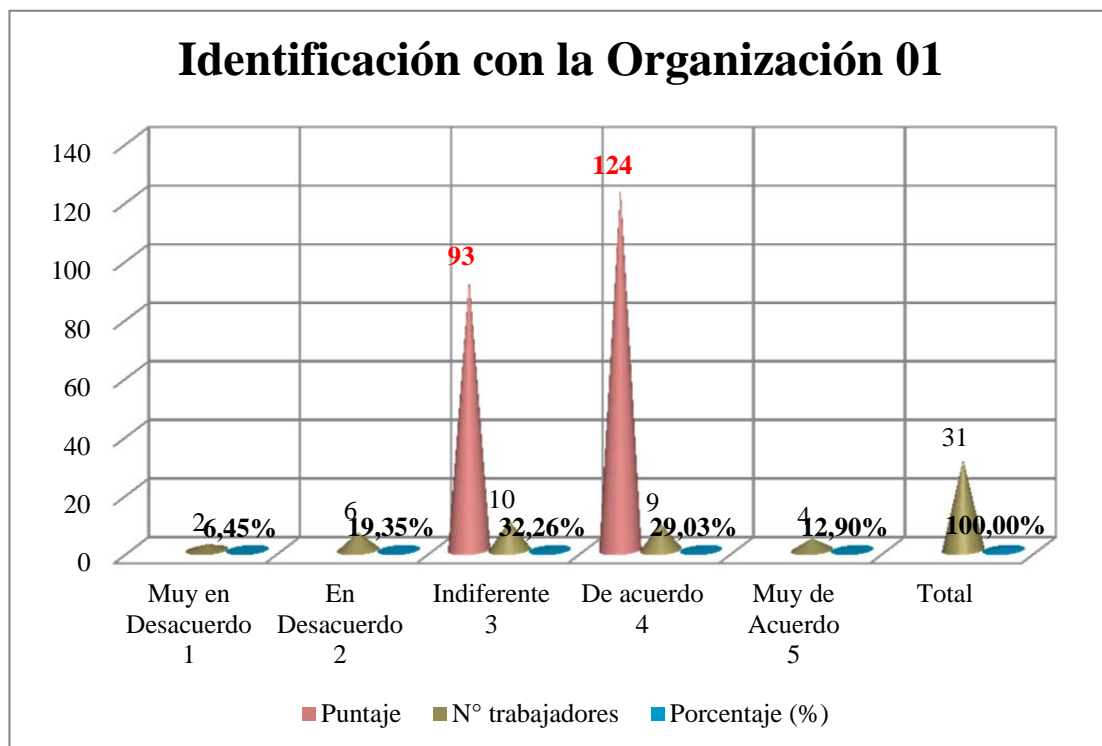
**Indicadores:** Identificación con la Organización 01.

**Ítems: 16.-** Realmente considero los problemas de esta dirección como propios, son muy importantes para mí.

**Cuadro No. 27 Identificación con la Organización 01.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	4	12,90%	20
De acuerdo	124	9	29,03%	36
Indiferente	93	10	32,26%	30
En desacuerdo	62	6	19,35%	12
Muy en desacuerdo	31	2	6,45%	2
<b>Total</b>		31	100%	<b>121</b>

Fuente: Pinto (2015).





**TABLA N°.17: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Afectivo.

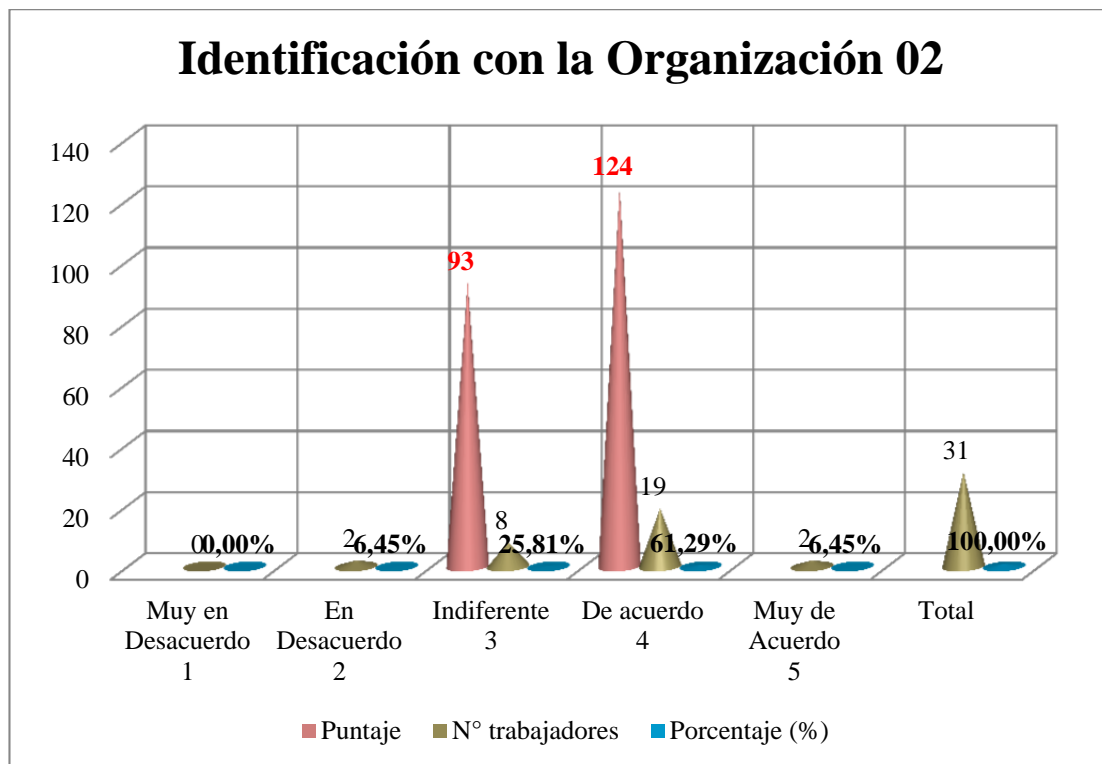
**Indicadores:** Identificación con la Organización 02.

**Ítems: 17.-** Me encuentro realmente identificado con los objetivos de la dirección

**Cuadro No. 28 Identificación con la Organización 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	2	6,45%	10
De acuerdo	<b>124</b>	19	61,29%	76
Indiferente	<b>93</b>	8	25,81%	24
En desacuerdo	62	2	6,45%	4
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>114</b>

Fuente: Pinto (2015).



En los gráficos N° 16 y 17 se puede apreciar la postura tomada por los encuestados ante los planteamientos de considerar los problemas de la dirección como propios y sentirse identificado con los objetivos de la dependencia los cuales obtuvieron una tendencia a 100 y 114 puntos los que representan una actitud de estar *de acuerdo* con los enunciados y los cuales obtuvieron porcentajes que oscilaron entre los (32,26%) y (61,29%), por lo que se puede inferir que un importante número de trabajadores se muestra comprometido con los objetivos de la dependencia, apoyando con ello lo substancial que es la existencia de reciprocidad entre la organización y los trabajadores para que pueda coexistir un equilibrio positivo. No obstante, la dependencia debe mantenerse alerta pues existe un porcentaje del (19,35%) que manifiesta estar *en desacuerdo* a sentir los problemas de la dependencia como propios lo que puede ser un reflejo de la falta de identificación con los objetivos de la organización lo cual pueda estar ocasionando situaciones de tensión y conflicto con un bajo nivel de rendimiento laboral unido a la falta de interés de los miembros no solo por los problemas de la empresa sino también por sus metas.

Para Arciniega, L. (2002) es importante tener presente que en el logro de los objetivos de la organización, la capacidad del directivo de compartir la identificación y el análisis de los problemas con sus empleados permite generar sentido de pertenencia; se obtendrá impulsar, y fomentar la cooperación para afrontar las dificultades entre todos los que forman parte de la organización.

En este punto es importante destacar lo observado en el ítem número 15 donde un porcentaje importante de los trabajadores manifestaba no conocer de manera clara las funciones de la dependencia, razón por la cual se entiende que ahora un (6,45%) de trabajadores que se manifiestan *en desacuerdo* al planteamiento de sentirse identificado con los objetivos de la dependencia, posiblemente estos también sean desconocidos para algunos trabajadores..

**TABLA N°.18: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Afectivo.

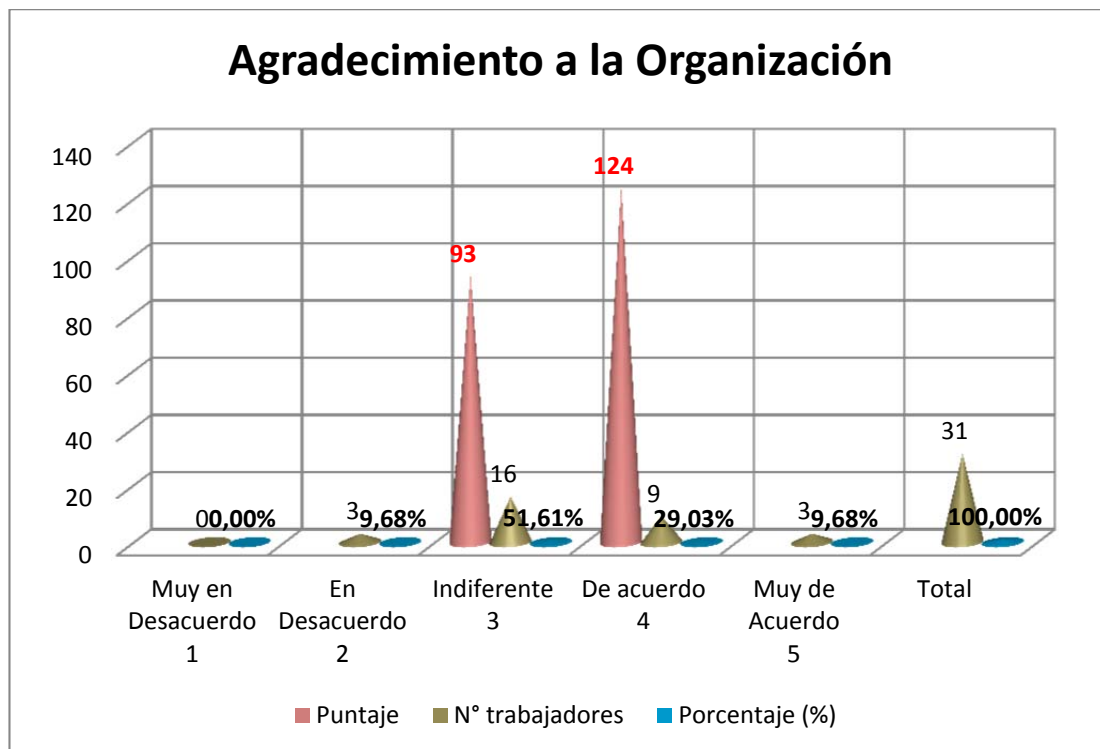
**Indicadores:** Agradecimiento a la Organización.

**Ítems: 18.-** Me siento emocionalmente vinculado a la dirección

**Cuadro No. 29 Agradecimiento a la Organización.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	3	9,68%	15
De acuerdo	<b>124</b>	9	29,03%	36
Indiferente	<b>93</b>	16	51,61%	48
En desacuerdo	62	3	9,68%	6
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>105</b>

Fuente: Pinto (2015).



Respecto al indicador de agradecimiento a la organización, se observó que con 105 puntos los encuestados manifestaron ante la interrogante de sentirse emocionalmente vinculado con la DMAI, una tendencia de actitud positiva al estar *de acuerdo* con el planteamiento con (29,03%), lo que se puede interpretar como la existencia de un porcentaje importante de empleados que tienen sentimientos por la dependencia y que esto se alcanza mediante la idea de tener una visión compartida, un vínculo creado producto de las vivencias del día a día. No obstante, también existe un (25,81%) de individuos que prefieren tener una actitud *indiferente* creando un punto de imparcialidad que los hace insensibles a las realidades que viven todos los integrantes de la dirección.

Torres, L. & Díaz, J. (2011:28), plantea que “los trabajadores permanecen en su puesto de trabajo por el vínculo emocional que desarrollan con la empresa y con su misión y visión”.

En este sentido, se podrá expresar que las vivencias dentro de una organización son las que irán fomentando los sentimientos que nacen dentro del personal, afectos que se van nutriendo de una relación positiva, apoyo, satisfacción, sentirse tomado en cuenta; ya no será la empresa de “ellos” que solo me asigna un salario por una actividad realizada sino la empresa “nuestra”, por la que se siente una gratitud y orgullo de pertenecer.

A razón de ello se debe prestar atención al (9,68%) de trabajadores que no tienen vínculo emocional por la dependencia, esto en virtud de que son trabajadores que requieren ser incluidos, es decir, hacer los parte del proceso que conozcan, se comuniquen y escuchen todo lo que representa ser parte de la dependencia todo el valor agregado que se aporta de parte a parte. Nada es la dirección sin su gente y viceversa.

**TABLA N°.19: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso de Continuidad.

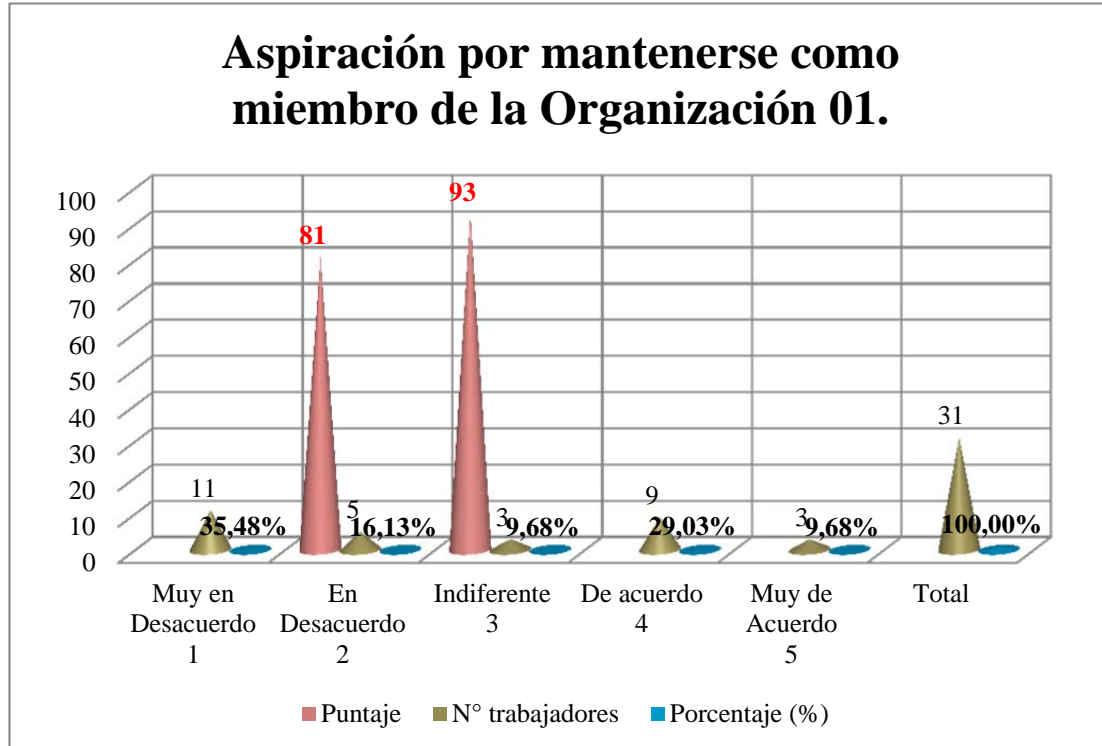
**Indicadores:** Aspiración por mantenerse como miembro de la organización.01.

**Ítems: 19.-** Si renuncio en este momento a la dependencia tengo muy pocas alternativas de trabajo fuera.

**Cuadro No. 30 Aspiraciones por Mantenerse en la Organización 01.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	3	9,68%	15
De acuerdo	124	9	29,03%	36
Indiferente	93	3	9,68%	9
En desacuerdo	62	5	16,13%	10
Muy en desacuerdo	31	11	35,48%	11
<b>Total</b>		31	100%	<b>81</b>

Fuente: Pinto (2015).



**TABLA N°.20: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso de Continuidad.

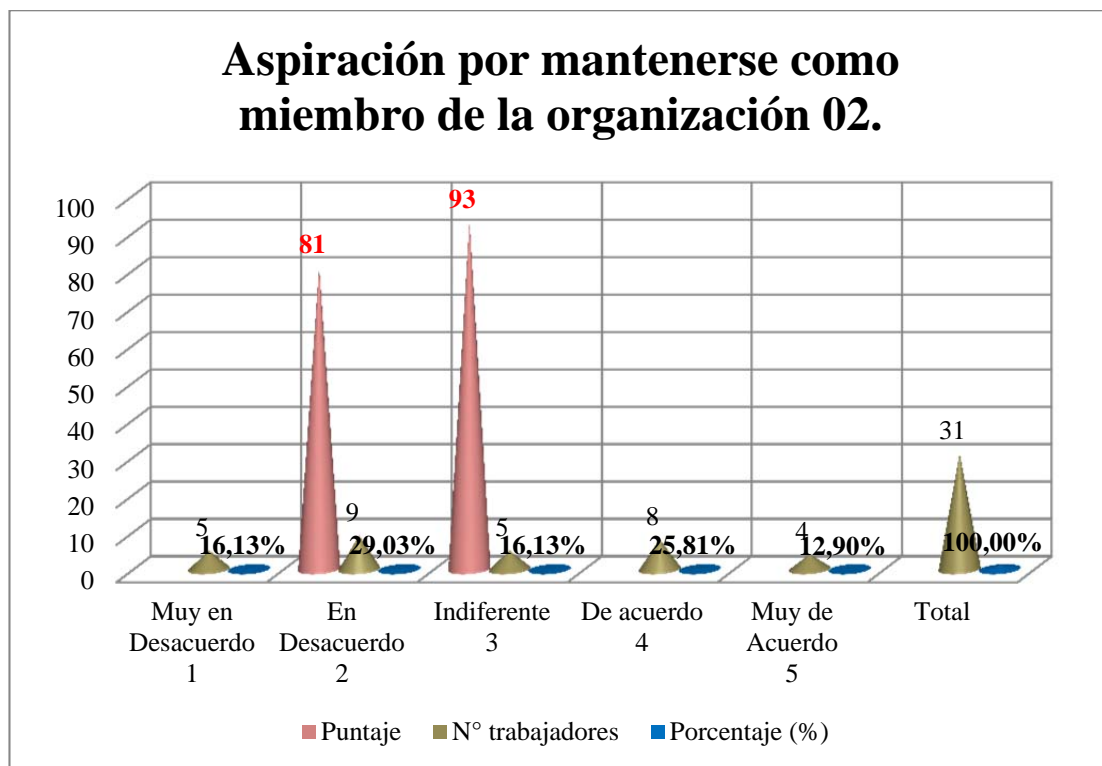
**Indicadores:** Aspiración por mantenerse como miembro de la organización 02.

**Ítems: 20.-** Me gustaría trabajar toda mi vida productiva en esta dependencia.

**Cuadro No. 31 Aspiración por Mantenerse en la Organización 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	4	12,90%	20
De acuerdo	124	8	25,81%	32
Indiferente	93	5	16,13%	15
En desacuerdo	62	9	29,03%	18
Muy en desacuerdo	31	5	16,13%	5
<b>Total</b>		31	100%	<b>90</b>

Fuente: Pinto (2015).



En lo referente a la dimensión de compromiso de continuidad, estimado con los ítems (19, 20) mediante el indicador de aspiraciones por mantenerse como miembro de la organización, se obtuvo como resultado que los encuestados son *indiferentes* ante la idea de ser parte de la institución a largo plazo, esto es sustentado con los 81 y 90 puntos obtenidos en la escala; esto permite interpretar que aun cuando la institución le ofrece a sus empleados estabilidad laboral y desarrollo de carrera, esto no es determinante para evitar que un porcentaje importante considera la posibilidad de reflexionar ante otras posibles oportunidades de empleo. Para los valores positivos obtenidos en este ítem se tiene que un (29,03%) *está de acuerdo* y un (9,68%) *muy de acuerdo*, lo que evidencia que aun con porcentaje bajo si existen individuos que tienen intención de seguir prestando sus servicios a la institución, aun cuando sea por razones de vínculos emocionales o por razones del costo que representaría para ellos dejar de ser empleados de la UC.

Según lo planteado por Toro Álvarez F. (1998), se cree que los empleados acumulan inversiones con la organización que no quieren perder, y es por ello que distinguen los costos que representan permanecer en ella.

Ahora bien, considerando lo planteado para el ítem número 20, en donde se le consultó a los encuestados si les gustaría trabajar toda su vida productiva en la DMAI, se determinó que un (16,13%) *está muy en desacuerdo*, esto en términos generales representa para la organización el tener trabajadores que se mantienen abiertos a la posibilidad de retirarse de la dependencia se a otras unidades organizativas de la Universidad o tal vez a otras organizaciones, por lo cual se debe considerar que elementos influyen en el trabajador que no logran consolidar un sentido permanencia, que es nuevamente ratificado por el restante (29,03%) *en desacuerdo*. Estos porcentajes permiten inferir que si bien es cierto que cumplir con 25 años de servicios en una misma dirección bien resulta un reto a la rutina o al

cambio de procesos, también es cierto que permite estabilidad en el tiempo y fortaleza en el equipo de trabajo.

Del mismo modo. Toro Álvarez F. (1998), expresa que el compromiso es el vínculo que establece el individuo con la organización, fruto del tiempo compartido y vivido, las personas continúan en las organizaciones por que cambiar su situación supondría sacrificar su estabilidad y seguridad monetaria y/o emocional.

Sin embargo, la idea no es retener al trabajador por sacrificio o por necesidad, lo que realmente le entrega valor a la permanencia de un individuo dentro de una organización, es tener la libertad y la opciones para poder irse y aun así permanecer por voluntad y creencia de que las cosas están bien y se puede hacer cada vez mejor.

Hoy en día las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante riguroso como para que exista una emoción adicional que complique al esfuerzo que se realiza. Cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.



**TABLA N°.21: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Normativo.

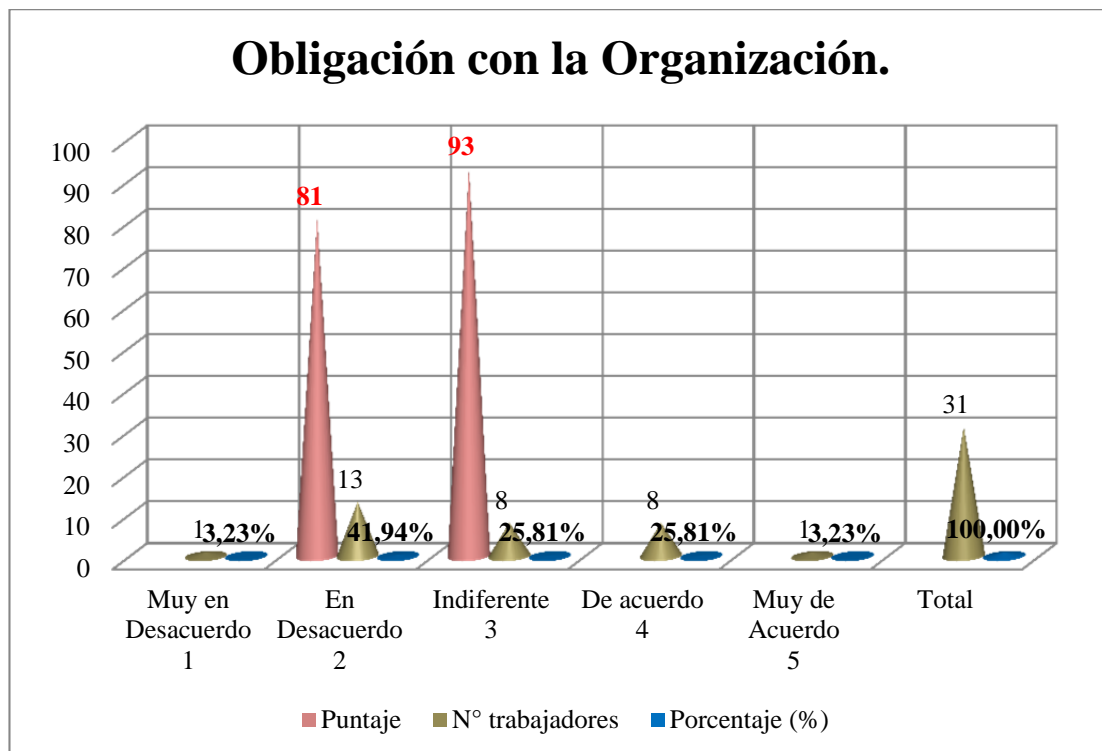
**Indicadores:** Obligación con la Organización.

**Ítems: 21.-** Siento una obligación con todo el personal que labora en la Dirección.

**Cuadro No. 32 Obligación con la Organización.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	1	3,23%	5
De acuerdo	124	8	25,81%	32
Indiferente	93	8	25,81%	24
En desacuerdo	62	13	41,94%	26
Muy en desacuerdo	31	1	3,23%	1
<b>Total</b>		31	100%	<b>88</b>

Fuente: Pinto (2015).



Con este indicador se buco, identificar el sentimiento de obligación que tiene los empleados administrativos de la DMAI, para lo cual se obtuvieron resultados que evidencian *indiferencia* ante el planteamiento con 88 puntos en la escala.

Para el análisis de estos resultados es oportuno traer a consideración el planteamiento realizado por All, D. (2012), quien expresa:

El compromiso muestra la reciprocidad empleado-empresa como las creencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrollan en la empresa. En cuanto a la reciprocidad los empleados perciben que tienen beneficios que les brinda la organización, y a razón de ellos se crean sentimientos de obligación que motivan las actuaciones de los empleados valorando o no a la organización.

Es interesante poder entender como un sentimiento de obligación y pretensión de reciprocidad, es capaz de crear una relación de intercambio que promueve en el empleado conductas de esfuerzo y actitudes positivas en el trabajo.

En el caso de la DMAI, es alarmante contar con un porcentaje tan alto de trabajadores que no se sienten obligados con la dependencia, es decir, un (41,94%) que asumen estar *en desacuerdo*, y esto es señal de alarma pues como se mencionó antes no contar con un personal con sentido de compromiso y obligación, es tener un personal limitado que no entregara un cien por ciento de lo que se le necesita para mantener operativa de manera efectiva y eficiente la atención prestada en este caso a la comunidad universitaria, y bien vale destacar que la Dirección de Mantenimiento, es un elemento de servicio, al servicio de toda la institución y los que hacen vida en ella.

Sin embargo existe, un (25,81%) de trabajadores que se expresan *de acuerdo* y un (3,23%) *muy de acuerdo* a sentir obligación con el personal que labora en la dirección, este tipo de obligación puede ser vista o valorada de manera positiva pues representa un acercamiento entre compañeros de trabajo, que tal vez pueda ser traducido en la existencia de un sentimiento de ayuda por el otro. El punto crucial está enmarcado en el apoyo que están dispuestos a brindarse y que surge producto del estar comprometido con el otro a trabajar por un bien común

Dentro de las organizaciones los individuos deciden permanecer en ella producto de que sienten un deber de reciprocidad hacia su organización basado en beneficios obtenidos que van desde el reconocimiento hasta pasar por la estabilidad, sin dejar a un lado los vínculo de lealtad que no son más que una motivación implícita.

**TABLA N°.22: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Normativo.

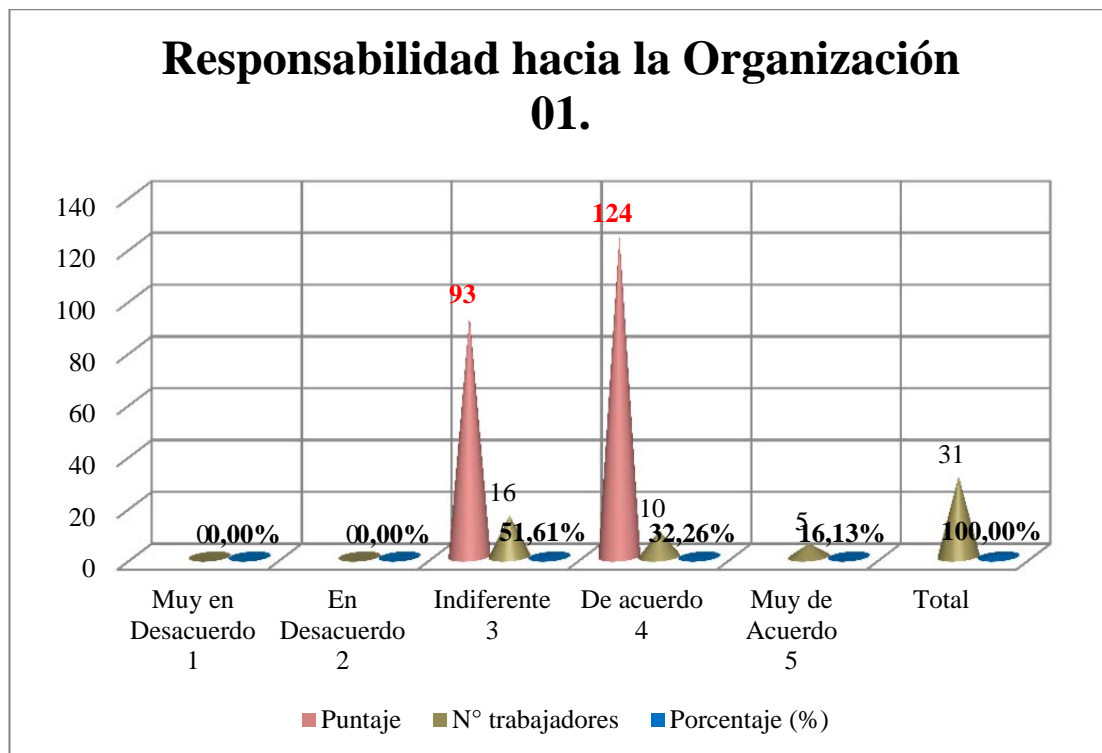
**Indicadores:** Responsabilidad hacia la Organización 01.

**Ítems: 22.-** Estoy Comprometido con la normativa de la Dirección.

**Cuadro No. 33 Responsabilidad hacia la Organización 01.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	5	16,13%	25
De acuerdo	124	10	32,26%	40
Indiferente	93	16	51,61%	48
En desacuerdo	62	0	0%	0
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>113</b>

Fuente: Pinto (2015).



**TABLA N°.23: Resultados.**

**Variable:** Compromiso Organizacional.

**Dimensión:** Compromiso Normativo.

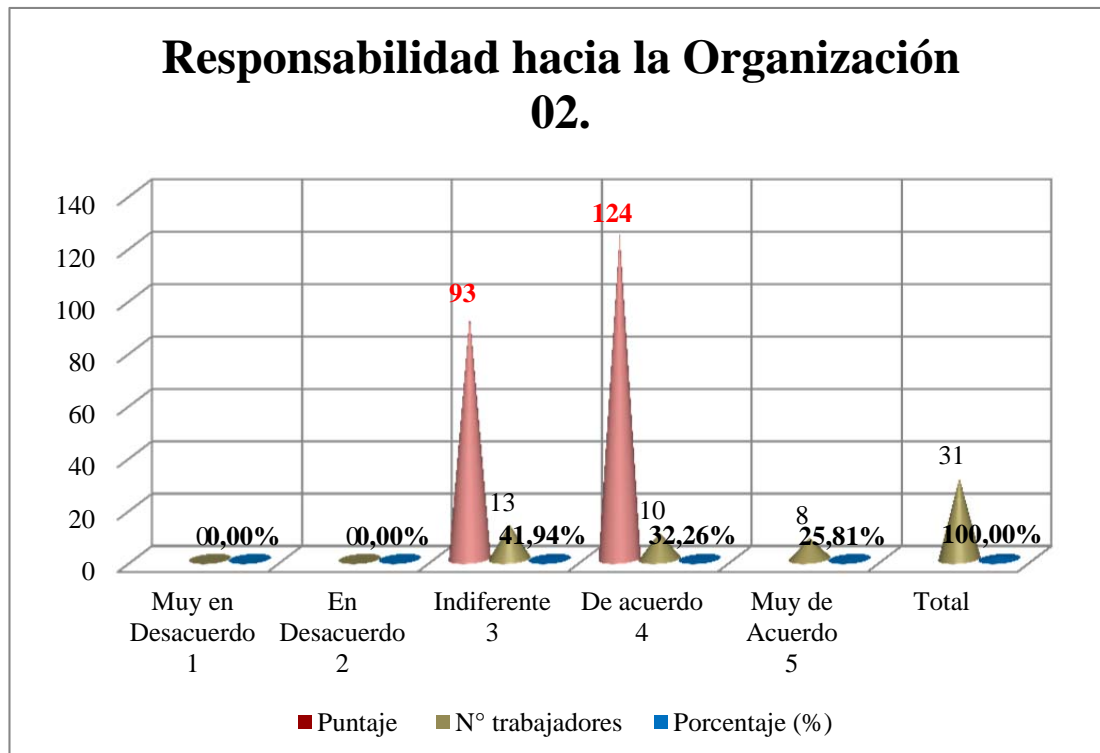
**Indicadores:** Responsabilidad hacia la Organización 02.

**Ítems: 23.-** Es un deber para mi cumplir con la normativa de la Dirección.

**Cuadro No. 34 Responsabilidad hacia la Organización 02.**

Actitud	Puntaje Máximo y Mínimo	N° de Encuestados	N° de Encuestados en %	Puntaje de acuerdo a la escala de Likert
Muy de Acuerdo	155	8	25,81%	40
De acuerdo	124	10	32,26%	40
Indiferente	93	13	41,94%	39
En desacuerdo	62	0	0%	0
Muy en desacuerdo	31	0	0%	0
<b>Total</b>		31	100%	<b>119</b>

Fuente: Pinto (2015).



Respecto a la dimensión de compromiso normativo, evaluada a través del indicador responsabilidad hacia la organización, es relevante considerar la similitud de los resultados obtenidos para los planteamientos de sentirse comprometido y el deber de cumplir con la normativa de la dirección, los encuestados se ubicaron en una actitud de estar *de acuerdo* con 113 y 119 puntos respectivamente; esto se puede interpretar como que el establecimiento de reglas dentro de la dependencia es con el propósito de regir el funcionamiento de la misma, la ausencia de normativas concretas y claras pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y metas.

Cuando dentro de una organización, los empleados toman una postura indiferente ante las normativas planteadas para su correcto funcionamiento, se puede caer en faltas que van desde el incumplimiento en el horario de trabajo, o el correcto uso de equipos de protección. Por lo que al restante de los encuestados que se establecieron con porcentajes que oscilan entre (51,61%) y (41,94%) de *indiferencia* ante el compromiso y el deber de cumplir las normas, le corresponde como análisis que aun cuando las normas están establecidas los empleados no las exponen como corresponde por lo que resulta importante activar mecanismos efectivos que involucren sentido de pertenencia y respeto por la dirección.

Tomando en cuenta lo expresado por Arciniega, L. (2002:35). “El compromiso normativo es la consideración positiva del individuo con la organización, en donde el deseo de acatar las normas se alinea con el deseo de permanecer en ella”.

Asimismo, Bruner, L. (1992) afirma que cuando un empleado se siente comprometido este evidencia una conducta de lealtad y otra de responsabilidad.

Como argumento importante para este ítem, se debe señalar que los encuestados no manifestaron actitudes negativas, quedando el mayor porcentaje concentrado en la indiferencia, que bien podría entenderse como una falta de compromiso con la norma de la dependencia.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- Conclusiones**

El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia del clima organizacional en el compromiso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad de Carabobo, esto tomando en consideración los cambios ocurridos en el pasado 2012 producto del establecimiento de nuevos lineamientos por el Proyecto Plan Operativo Anual, el cual dejó sin existencia a la Dirección de Planta Física, provocando con ello la fusión de dependencias; por lo que una vez finalizada la investigación, los hallazgos obtenidos permitieron alcanzar una visión clara en lo referente a las percepciones e impresiones que tiene el personal administrativo sobre el clima y compromiso organizacional, a lo que se concluye:

1. En relación al manejo del cambio por los directivos producto del establecimiento del POA, se determinó que los empleados administrativos de ambas dependencias a ser fusionadas no fueron informados de los procedimientos y acciones que se realizarían para consolidar la existencia de la actual DMAI, por lo que inauguralmente los espacios físicos se hicieron insuficientes y con ello se presentó la incomodidad para aquellos que no tenían un lugar donde realizar sus actividades.
2. Se evidenció que aun cuando la Unidad Sectorial de RRHH de la dependencia realizó actividades en pro de la integración de los empleados de la dirección, los mismos no se mostraron receptivos a la participación, y de acuerdo a los controles de asistencias llevados por la Unidad de RRHH asistía solo un 32% del personal convocado.

3. Del mismo modo, se pudo conocer que dentro de la DMAI no se llevan indicadores de gestión de ningún tipo los cuales permitan valorar el cumplimiento de objetivos y metas por parte de cada departamento, a lo que solo se remite información para valorar la gestión al cierre de cada año fiscal a través de la memoria y cuenta entregada por la dependencia a la máxima autoridad de la institución.

De ahí que, la relevancia del estudio del clima organizacional Según, Ferrer, D. (2010), vuelve a tener sentido pues este permite comprender los comportamientos de las personas al interior de la organización, es considerar los hechos con la causa que los produce y de ser necesario la aplicación de correctivos.

Tomando en consideración el planteamiento de este autor, se puede concebir la idea de que los hechos ocurridos en el pasado 2012, fueron desarrollados tomando medidas poco apropiadas aun cuando se entiende que las normativas emanadas de las autoridades son leyes que cumplir y a las cuales se les debe dar respuesta eficiente y eficaz. No obstante, esto no debe ser sinónimo de descontrol para los trabajadores por el contrario debe representar un reto donde cada individuo tiene derecho a sentir temor, pero del mismo modo debe tener el profesionalismo y compromiso para afrontar las situaciones.

De este modo, se establece que en lo referente al diagnóstico del clima organizacional, los hallazgos obtenidos son:

4. Los trabajadores de la dependencia revelaron con una tendencia de 72 puntos que se sienten indiferentes ante acciones como recibir estímulos que van acordes a las actividades realizadas, referida tendencia estuvo muy cercana a la actitud en desacuerdo con 62 puntos, lo que significa que la mayoría de los trabajadores no tienen una actitud positiva ni negativa ante el planteamiento de recibir o no estímulos acordes a los esfuerzos



realizados, por lo que se permite inferir los trabajadores no poseen interés alguno por que la dirección les reconozca su labor; ya que están envueltos en un ambiente de inconformidad que posiblemente esté afectando su desempeño y productividad, siendo estos últimos elementos señalados no verificables en su totalidad producto de que no se llevan en la dirección registro que asienten el cumplimiento de objetivos.

5. El funcionamiento de las organizaciones esta fundamentalmente basado en el esfuerzo de los trabajos realizados en equipo. No obstante en la DMAI el personal administrativo revelo con una tendencia de 59 puntos que se sienten en desacuerdo puesto que la labores realizadas en equipo no son reconocidas, esto promueve en los trabajadores falta de integración e involucramiento con sus compañeros en general así como también falta de colaboración, compañerismo y compromiso, que a la final se traducirá en un mal clima organizacional.
6. Se evidencio que en la dependencia no se promueve la participación de los trabajadores en la búsqueda activa de soluciones cuando se presenta un conflicto, los encuestados dejaron asentado con una tendencia a la actitud en desacuerdo con 60 puntos en la escala de Likert, que existe falta de interés por parte de la gerencia en promover la participación de los empleados, lo que se presume estará fomentando trabajadores desinteresado e indiferentes con las realidades y necesidades de la institución.

Ahora bien, dentro de todas las organizaciones lo que suele abundar es la diversidad, y esto en muchas empresas de talle mundial es aprovechado, pues la diferencia de pensamiento es la que hace enriquecedor someter a discusión un conflicto o el mejor desempeño del trabajo en equipo, pero de no existir involucramiento por parte de los empleados esto puede terminar por provocar diferencias mayores ante la heterogeneidad. Para Chiavenato (2001:351) “en tiempos

modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos”.

7. Está comprobado que para las organizaciones de hoy en día la motivación del personal juega un papel fundamental en el desempeño y compromiso de los mismos para con la empresa, por lo que se requiere de ambientes motivadores. En el caso de la DMAI, con un puntaje de 66 en la escala de Likert los trabajadores se manifiestan en desacuerdo pues dentro de la dependencia no existen mecanismos claramente definidos relacionados a la motivación del personal; remitiendo así al único reconocimiento otorgado por la institución que es cuando el trabajador cumplen con años de servicio. Esto trae como consecuencia que los trabajadores se sientan desmotivados pues su labor con existo o falla no genera en la dependencia valor o retroalimentación.
8. Con un puntaje de 73 puntos en la escala de Likert, muy cercano a la actitud de en desacuerdo con 62 puntos los trabajadores manifiestan una actitud que deja en evidencia que la dirección no se preocupa por capacitar al personal y por lo tanto se ha creado entre los trabajadores un estado de indiferencia ante la obtención de conocimientos, habilidades y destrezas a través de la capacitación, esto es de real relevancia en virtud de que la Universidad brinda la oportunidad a sus trabajadores de desarrollarse profesionalmente y uno de los requerimientos fundamentales es el nivel académico con el que cuentan los aspirantes.
9. En lo referente a la dimensión de comunicación evaluada en la DMAI, se observa que los trabajadores asumen una postura nuevamente de tendencia indiferente, esto de acuerdo a los 71 puntos obtenidos en la escala de Likert los cuales nuevamente son muy cercanos a los 62 puntos de la actitud en desacuerdo, lo cual significa en una primera instancia que para los

trabajadores su opinión no es tomada en cuenta por sus superiores, y en una segunda que existe un significativo número de trabajadores que no se interesa por que sus opiniones sean escuchadas por sus jefes. Esto revela que los canales de comunicación existente en la dependencia son ineficientes y lo que se está fomentando es contar con personal mecánico que no tiene nada que aportar más que cumplir con una rutina diaria de trabajo que con el tiempo revelara un personal desmotivado y desinteresado por escuchar y dejarse escuchar. Del mismo modo, esto afectara los procesos de trabajo debido a que al no existir comunicación eficiente y eficaz las brechas impedirán que la información llegue de manera oportuna y apropiada.

10. Las condiciones laborales de la dirección específicamente en lo que al ambiente físico se refiere, se puede decir que es uno de los hallazgos positivos de la investigación, desde el pasado 2012 hasta la actualidad se han realizado ajustes a las instalaciones permitiendo adecuar espacios para los empleados de la dependencia y aun cuando existen fallas éstas no son reveladoras de incomodidad para un porcentaje alto de trabajadores y esto se ve reflejado en la tendencia de 109 puntos con personal de acuerdo con su ambiente físico.
11. Con un personal que se manifiesta de acuerdo ante el planteamiento de que las funciones de la dirección están claramente definidas con los 100 puntos obtenidos en la escala de Likert, la interpretación corresponde a que se puede inferir que esto permitir la fácil integración entre las coordinaciones, unidades y departamentos, al momento de que cada una cumpla con el objetivo que le corresponde. Y si existe alguna falla que interfiera en el buen cumplimiento de las funciones o el clima de la dirección esto se debe a otros indicadores como lo es la no existencia de canales de comunicación apropiados.

Para lo concerniente al establecimiento del compromiso organizacional, se determinó:

Como hecho relevante a considerar, se pudo evidenciar que el personal administrativo de la dependencia reflejó los puntajes positivos más altos en relación a los planteamientos del compromiso de tipo afectivo los cuales oscilaron entre 114 el más bajo y 121 puntos el más alto, en la escala de Likert siendo estos representados en la actitud de acuerdo. Lo que significa que los trabajadores se sienten especialmente sesgados a esta dimensión del compromiso organizacional.

12. . La DMAI, cuenta con un porcentaje considerable de empleados que se sienten comprometidos con la institución, esto se evidencio con los 121 puntos obtenidos en la escala de Likert, los cuales representan que un importante número de trabajadores sienten emociones, identificación y afinidad positiva por la dependencia. Lo cual se traduce en trabajadores que son solidarios, aprehensivos, colaboradores y optimistas que se encuentran dispuestos a colaborar y prestar el apoyo que la dependencia requiera. Esto entra en contra posición a los valores obtenidos por ejemplo para el indicador, estímulo por el trabajo en equipo donde se obtuvo 59 puntos en la escala de Likert, acercándose mucho a la actitud muy en desacuerdo. Lo cual revela que dentro de la dependencia se están aplicando mecanismos que no permiten cultivar la disposición del trabajador a desarrollar buenas relaciones de trabajo con sus compañeros.

13. Se observa que en relación a la dimensión compromiso de continuidad la actitud de los trabajadores es de tendencia indiferente con 81 puntos en la escala, lo cual significa que a los trabajadores les da igual la idea de permanecer o no en la dependencia y aun cuando se puede tomar en consideración que la situación económica o política del país pudiera estar interfiriendo en su contestación, pues también es cierto que si se les

presentaran otras oportunidades de empleo pues seguramente estos no dudarían en considerar la posibilidad de retirarse de la institución y la estabilidad laboral que ofrece la Universidad de Carabobo quedaría irrelevante para ellos.

14. Para el compromiso normativo se obtuvieron entre 113 y 88 puntos en la escala de Likert lo que representa una actitud que oscila entre de acuerdo y estar indiferente con esta dimensión, la interpretación para estos valores corresponde a que un número importante de trabajadores tienen un sentimiento de lealtad que los vincula a la dependencia y que de algún modo les impulsa el deber de cumplir con la normativa de la misma. No obstante, existe otro número de trabajadores que no comparten este sentimiento y que por lo tanto les da igual el cumplir o no con los reglamentos establecidos.

En consecuencia, el compromiso en cualquiera de sus dimensiones no se trata de tener obligación por presión o necesidad, es tener claro que la obligación de un trabajador dentro de una organización debe nacer de su interior, es decir, de méritos éticos y emocionales, no del exterior como la necesidad de llevar un sustento a casa o cumplir con las necesidades básicas del ser humano, se trata de que puedan ver y valorar la idea de que la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura y en general la Universidad de Carabobo, forma parte de sus vidas, pero no como una obligación molesta, sino como un orgullo de formar parte del proceso que hace que esta casa de estudio forme parte de la lista de las 250 mejores universidades de Latinoamérica.

Para Meyer y Allen (1997), un trabajador con altos niveles de compromiso cumplirá con sus funciones

“No solo porque tiene que hacerlo, sino porque quiere desempeñar su trabajo como si fueran propietarios de la empresa y en una época que exige niveles de flexibilidad, creatividad, calidad e iniciativa del trabajo como nunca se ha visto en el mundo, los empleados comprometidos son el mejor margen de competitividad de la empresa. p. 673

Finalmente, es indudable que realizar este tipo de investigación dentro de las universidades venezolanas requiere de mayor interés por el agrupado de investigadores, esto debido a que dentro de estas instituciones nacen los profesionales que irán al mercado laboral y no conforme con ello el modelo aprendido será lo puesto en práctica. Asimismo, tras el funcionamiento de las universidades se encuentran hombres y mujeres realizando funciones que permiten el funcionamiento efectivo y eficiente de cada área, por lo que se requiere la consideración del factor humano como uno de los dominantes para que puedan cumplirse con los objetivos que los nuevos escenarios laborales les demandan, y que son en pro de los usuarios entendidos como estudiantes y la comunidad en general.

## **5.2.- Recomendaciones**

En función de los hallazgos obtenidos durante el desarrollo de la investigación incidencia del clima organizacional en el compromiso de los trabajadores administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura, y con base en los fundamentos teóricos consultados, se considera oportuno el planteamiento de una serie de recomendaciones que pueden ser llevadas a cabo por la directiva y la unidad de RRHH de la dependencia, y que de este modo se pueda contribuir con el fortalecimiento de aquellas dimensiones que a nivel de clima y compromiso organizacional presentan deficiencias. Dichas recomendaciones son:

1. Sensibilizar a la directiva y al personal de la dependencia en relación a la importancia que tiene el clima y el compromiso organizacional, de manera que se pueda obtenerse de ellos colaboración y sobre todo participación. La referida sensibilización puede ser por medio de talleres, reuniones y cursos dictados a cada Departamento, Unidad y Coordinación.
2. Uno de los hallazgos de la entrevista realizada a los directivos, dejo en evidencia que formalmente no existe un registro de cumplimiento de objetivos por parte de la dependencia que pueda ser empleado para valorar las acciones de los empleados involucrados, por lo que se propone la posibilidad de efectuar reuniones mensuales, donde las coordinaciones o los empleados pueda presentar al director, los alcances de la gestión, cumplimiento de metas y objetivos señalando procesos y resultados.
3. Promover entre los jefes de departamentos, unidades, coordinadores y directivo la ejecución de manera semestral de reuniones o eventos que se empleen para dar reconocimiento a los empleados que de acuerdo a los indicadores de gestión estén cumpliendo con los objetivos y metas planteadas por la DMAI. Asimismo, emplear este tipo de reuniones para fomentar la motivación y retroalimentación en aquellos trabajadores que así lo requieran, recordando en todo momento que lo importante es mantenerse atento y no descuidar aquel talento humano que lo está haciendo bien y motivar al restante para que se involucre y esfuerce.
4. Fomentar y valorar las actividades que son realizadas por los equipos de trabajo dentro de la dependencia, tomando en consideración que el funcionamiento de la dependencia depende del aporte que cada individuo realiza, no obstante esas actividades por si solas no representan a la Dirección se requiere la acción de todos y por lo tanto eso debe ser promovido y apreciado inicialmente por los supervisores, jefes, coordinadores y director.

5. Es necesario que se produzca un acercamiento entre los jefes y empleados, es decir que se fomente una interacción mayor que permita guiar, orientar, corregir, reconocer y motivar. Esto favorecerá que se desarrolle en los equipos de trabajo mayor cohesión. Para ello se puede recurrir a talleres de integración y liderazgo para el personal gerencial.
6. En lo referente a la motivación es importante señalar que la dependencia no puede dejar a un lado lo que motiva a su gente y si bien es cierto que las recompensas salariales motivan, no es menos cierto que eso no es lo único, por lo tanto se hace hincapié en lo importante que es para un trabajador sentir que su labor es reconocida aun de manera verbal por aquellos que ocupan cargos de gerencia y liderazgo.
7. En lo referente a la indiferencia expresada por los trabajadores en materia de capacitación, es oportuno que la dependencia, a través de la Unidad Sectorial de Recursos Humanos, promueva una cultura de aprendizaje que le haga saber a los empleados lo importante que es contar con personal capacitado en estos tiempos donde los cambios están a la orden del día, y demostrar con hechos que realmente existe interés por capacitar al personal, esto desarrollando planes de adiestramiento, ajustados a las necesidades reales de cada trabajador y la dependencia, previa evaluación de necesidades de adiestramiento, esto contribuirá a promover el desarrollo de carrera y fortalecer las competencias de los empleados.
8. En lo que se refiere a la comunicación, es necesario que desde los niveles más altos de la estructura hasta los niveles más bajos se fomente una técnica de participación activa, la cual podrá ser iniciada mediante talleres de asertividad dirigidos en una primera instancia a los coordinadores, jefes, supervisores hasta llegar a los empleados en general. Con ello se buscara que los empleados desarrollen confianza y libertad de comunicar sus ideas e impresiones.



9. Tomando en consideración que el porcentaje de trabajadores que tiene buena comunicación con su jefes es minoritario, es importante para la dependencia optimizar la comunicación de estos con sus subalternos, pues como ya se ha considerado anteriormente las palabras recibidas por parte de un superior representan para el trabajador un elemento motivador, al mismo tiempo en que no está estimado cuando un trabajador se convertirá en un proveedor de ideas oportunas.
10. En lo que se refiere al ambiente físico de la dependencia, el porcentaje de trabajadores que se encuentra insatisfecho con su lugar de trabajo es bajo (3.23%). Sin embargo, no por ello deja de ser importante; por lo que la consideración oportuna es mantenerse atento a las necesidades de los trabajadores pues esto se traduce en estímulo para el trabajador.
11. Si bien es cierto que un porcentaje importante de trabajadores manifestó que las funciones de la dependencia están claramente definidas, pues sigue siendo relevante promover, reforzar y dar a conocer al personal la misión, visión, objetivos y estructura de la dependencia. Esto permitirá fomentar en los trabajadores una identidad clara, promueve estabilidad, coherencia, credibilidad, fidelidad y estabilidad.
12. Para la DMAI, luego de la aplicación del cuestionario se evidencio altos porcentajes de personal comprometido a nivel afectivo, quedando en bajos niveles el de continuidad, seguido por el normativo, por lo que es importante establecer mecanismos que fortalezcan y mantengan los comportamientos y sentimientos de los trabajadores. Esto se puede realizar mediante la aplicación de programas relacionados con el manejo de las emociones y la asertividad, para que los mismos puedan asumir un compromiso en cuanto a los valores, creencias y relaciones, ya que estos tienen una importancia concluyente en el comportamiento de los empleados.

13. Las organizaciones de talla mundial como BMW, la compañía de Walt Disney, Toshiba, entre otras, aplican programas de intervención organizacional con el fin de estimular y profundizar la identificación del empleado con los objetivos y valores organizacionales. Esto lo realizan con el propósito de fomentar y estimular el compromiso de sus empleados con la visión y misión, con esto se busca lograr que los empleados se identifiquen y se sientan parte importante de la organización. Por lo que resulta relevante proponer este tipo de acciones que si bien funcionan para empresas que están consolidadas en el mundo, bien puede funcionar para una institución pública que cuenta con personal emocionalmente vinculado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adler, R. B., & Marquardt Elmhorst, J. (2005). **Fundamentos de la comunicación en las empresas y las actividades profesionales. En Comunicación Organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones** (pág. 5-20). McGraw Hill.

Arciniega, Luis. (2002). **“Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?”**. En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

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

Brunet, Luc. (1992), **El Clima de Trabajo en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias**. Editorial Trillas. S.A México.

Brunet, Luc. (1999), **El Clima Organizacional en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias**. Editorial Trillas. S.A. México.

Chiavenato, Idalberto (1999), **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. México.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Gaceta Oficial No 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.

Davis, Keith. y Newstrom, John. (1999). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc Graw Hill.

Díaz, Juan. (2005), **Cambio Organizacional: Una aproximación por valores**. Rev. Venezolana de Gerencia. Maracaibo.

Díaz, Norma Y Rodríguez, Francisco. (2011), **El Compromiso Organizacional docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década**. Revista de Investigación de Postgrado Facultad de Psicología, Universidad Autónoma del estado de Morelos. México.

FIDIAS G, Arias (2004). **El proyecto de investigación. Guía para su elaboración**. Oriol Ediciones. Caracas: Editorial Episteme.

Fidias G, Arias (2006), **El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica**. Editorial Espíteme Caracas Venezuela.

Gillezeaup, P. Y Rojas, L. (2004), **Gestión Estratégica de Transformaciones o Cambios Organizacionales**. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Universidad de Carabobo.

HALL, Richard (1996): **Estructura, Procesos y Resultados**. 6ta, Edición. México, Editorial Prentice Hall.

Hernández, Roberto. (2004), **Validación de una Escala para medir el Clima Organizacional en el contexto laboral mexicano**. (Revista N° 1.) Universidad de Celaya.

**Ley Orgánica de Prevención Condición y Medio Ambiente de Trabajo**. (Lopcyamat) Gaceta Oficial N° 38.236. del 26 de Julio 2005.

Litwin, George. Y Stinger, Robert. (1968), **Auditoria administrativa. Evaluación de Métodos y Eficiencia Administrativa**. México. Editorial Diana.

Maxwell, Jonh. (2005). **Liderazgo Eficaz: Como influir en los Demas**. Colombia Editorial: Vida.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. (3ª Ed.) Estados Unidos de América: Sage Publications Inc.

Meyer, J. y Allen, N. (1990), **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. 3ª Edición. Estados Unidos de América; Sage Publications Inc.

Morillo, Cristobal. (2009), **Motivación y Habilidades de la Dirección**. Revista Electrónica CEMCI, número 4. Granada.

Robbins, Stephen. (2004), **Comportamiento Organizacional**, 10ª edición. México: Printice Hall.

Rodríguez, Francisco. Y Betanzos Norma. (2007), **Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional Como Variable Actitudinal**. Publicaciones de la Universidad de Murcia. Edición Impresa 0212-9728. España.

Santos, Yesid. (2004) **Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre escasez y bienestar**. Segunda edición. Editorial Servipresa. Guatemala.

Stracuzzi, Santa & Pestana, Filiberto (2006), **Metodología de la Investigación Cuantitativa**, Segunda edición. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Toro, Fernando. (1998) **Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol.17 No. 2

Torres, Lenin. Y Díaz, Joscellym. (2011) **Compromiso Organizacional: Actitud Laboral Asertiva para la Competitividad de las Organizaciones.** Revista Formación Gerencial N° ISSN 1690-074X.

Valenzuela, Ricardo. (2005), **Evaluación de Instituciones Educativas.** México: Trillas.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Chiang, María. (2003), **Relación Entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupo de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.** Tesis Doctoral. Disponible en: <http://Word Wide Web>. (Consultado: 2 de Noviembre 2012).

Durroego, Ana y Echeverría Nery (1999), **Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral.** Revista Electrónica, Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve./Biblioteca/REVEDU/aar5249> (Consultado: 18 de Febrero 2013).

## TRABAJOS DE GRADOS

All, Daniela. (2012), **Efecto del Compromiso Organizacional, los Factores Biográficos y Laborales sobre el nivel de Intención de Rotación Voluntaria del Personal de Equipo de una Empresa de Entrenamiento un Modelo de Ruta,** Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad Católica Andrés Bello.

Campos, Alcedy (1996) **Clima Organizacional y Motivación al Logro en la Empresa Vornado de Venezuela, C.A.** Tesis. Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo. FACES. República Bolivariana de Venezuela.

Chiang, M., Salazar C y Núñez, A. (2007). **Clima y Satisfacción laboral en instituciones Públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento.** Universidad de Bio Bio: Cillan Chile.

Garza, Diana. (2010), **El Clima Organizacional en la Dirección General de ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.** Tesis de Maestría en Dirección Empresarial con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Ferrer, Dolimar (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.** Tesis de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Gómez. Zaida. (2011) en su investigación titulada **“Cambio Organizacional en el comedor estudiantil de la Universidad de Carabobo y su Impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores”.** Tesis de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Ramos, Avila. (2005), **El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima.** Tesis de Maestría de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Colima.

Rivero, Amparo. (2010), **Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores.** Tesis de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Segrego, Alina. (2010), **Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela,** Tesis de Maestría en Educación Médica.

Vidaurre, Rosa. (2009); **Diagnostico del clima Organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: Punto de Partida para la Propuesta de un Programa de Motivación para el Personal.** Tesis de Maestría en Psicología Organizacional. Universidad Dr. José Matías Delgado.

## **ANEXOS**



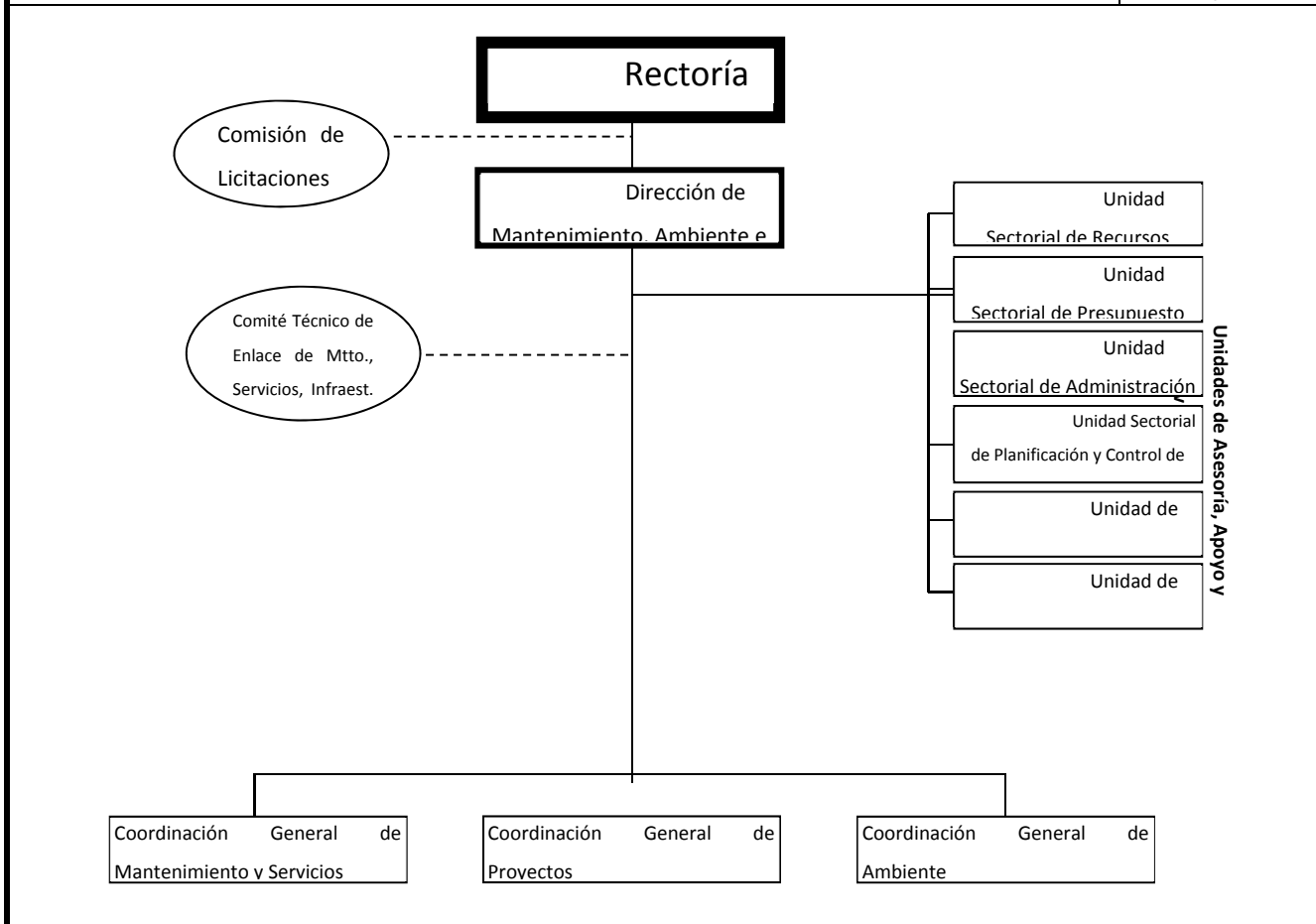
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**Administración Central**  
 Manual de Organización

REC  
 TORIA  
 UC

<b>Organización</b> DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO, AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA	<b>Órgano y/o Unidad</b>	<b>Cod. Org.</b>
		<b>Cod. PP.</b>

<b>Tipo de Administración</b> Centralizada	<b>Tipo de Organización</b> Funcional	<b>Nivel Jerárquico</b> Superior	<b>Adscripción</b> Rectoría
---	--	---	--------------------------------

<b>Asunto:</b> ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	<b>Pág.</b> 26/31
--	----------------------



<b>Elaborado por:</b> Dirección de Mtto. y Servicios y Dirección de Planta Física <b>Año:</b> 2012	<b>Revisado por:</b> Dirección General del Rectorado	<b>Autorizado por:</b> CU-003-1655-2012, Sesión N° 1.655 de fecha 19/03/2012.	<b>Vigente desde:</b> <b>Versión N°:</b> 2
--	---	--	---





**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES**  
**LABORALES**



Estimado (a) entrevistado (a).

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información referida al trabajo de investigación que se está desarrollando en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, y el cual tiene como objetivo principal, Determinar la *Incidencia del Clima Organizacional en el Compromiso de los Trabajadores Administrativos de la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura de la Universidad De Carabobo (2012-2014)*.

De antemano, Gracias por su Colaboración...

1. **¿Considera usted que existió comunicación efectiva entre jefes y empleados respecto a los cambios que se realizarían producto del Proyecto Operativo Anual en el año 2012?**

.....  
 .....  
 .....

2. **¿Considera usted que los empleados reflejaron resistencia al cambio, producto de la fusión de las direcciones?**

.....  
 .....

3. **¿En la dependencia se realizaron actividades para promover la unificación de los empleados luego de concretarse la fusión?**

.....  
 .....

4. **¿Existen registros que evidencien el cumplimiento de Objetivo y/o Metas de las coordinaciones, departamentos y Unidades?**

.....  
 .....  
 .....



**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES**  
**LABORALES**



**ENCUESTA**

La presente encuesta forma parte de un estudio de Clima Organizacional y Compromiso Organizacional, presente en la Dirección de Mantenimiento Ambiente e Infraestructura la cual tiene por finalidad conocer su opinión. La información que usted proporcione es confidencial y solo será tratada para fines académicos.

**Instrucciones:**

- ✓ Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones.
- ✓ Seleccione y marque con una (X) la respuesta que se ajuste mejor a su criterio.

**¡Gracias por su colaboración!**

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Los estímulos que usted obtiene van de la mano con sus esfuerzos.					
2	Por lo general dentro de la Dirección suelen darse reconocimientos especiales a los trabajadores.					
3	El esfuerzo de los trabajos realizados en equipo es reconocido					
4	Cuando existe algún conflicto dentro de la					

	Dirección se promueve que todas las áreas participen activamente en la solución.					
5	Siente que su labor es reconocida.					
6	Considera usted que la Dirección se preocupa por la capacitación del personal.					
7	Existe apoyo entre los miembros que conforman el personal de la dirección.					
8	En la Dirección se toma en cuenta la opinión del personal					
9	Mi jefe es una persona con la que se puede hablar claramente.					
10	En la Dirección se promueve la comunicación.					
11	Existe buena comunicación en la dependencia					
12	Me encuentro satisfecho con el ambiente físico que existe en mi lugar de trabajo.					
13	Las funciones de esta Dirección están claramente definidas.					

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Tengo un alto sentido de pertenencia por esta Dirección.					
2	Me siento parte de la dirección					
3	Realmente considero los problemas de esta dirección como propios, son muy importantes para mí.					
4	Me encuentro realmente identificado con los objetivos de la dirección					
5	Me siento emocionalmente vinculado a la dirección.					
6	Si renuncio en este momento a la dependencia tengo muy pocas alternativas de trabajo fuera.					
7	Me gustaría trabajar toda mi vida productiva en esta dependencia					
8	Siento una obligación con todo el personal que labora en la Dirección.					
9	Estoy comprometido con la normativa de la Dirección					
10	Es un deber para mí cumplir con la normativa de la Dirección.					



**ANEXO 6**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES**  
**LABORALES**



	31	62	93	124	155	
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Suma</b>
Pregunta 1	5	32	15	20	0	72
Pregunta 2	7	32	12	4	15	70
Pregunta 3	8	15	18	8	10	59
Pregunta 4	8	36	12	4	0	60
Pregunta 5	11	18	21	16	0	66
Pregunta 6	9	10	42	12	0	73
Pregunta 7	7	0	36	48	0	91
Pregunta 8	7	22	33	4	5	71
Pregunta 9	5	14	12	36	30	97
Pregunta 10	2	22	27	16	25	92
Pregunta 11	4	24	18	32	5	83
Pregunta 12	1	12	12	64	20	109
Pregunta 13	4	10	15	56	15	100
Pregunta 14	0	0	36	64	15	115
Pregunta 15	0	0	33	48	40	121
Pregunta 16	2	12	30	36	20	100
Pregunta 17	0	4	24	76	10	114
Pregunta 18	0	6	48	36	15	105
Pregunta 19	11	10	9	36	15	81
Pregunta 20	5	18	15	32	20	90
Pregunta 21	1	26	24	32	5	88
Pregunta 22	0	0	48	40	25	113
Pregunta 23	0	0	39	40	40	119

