



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



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA  
MUNICIPAL. UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET**

**Línea de Investigación:**

Estudio de la conducta y su  
implicación en el trabajo.

**Tutor(a):**

Lenny A. Uzcátegui A.

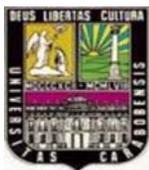
**Autor:**

**Ortega, Lebys, V-25.031.992**

[lebys.ortega@gmail.com](mailto:lebys.ortega@gmail.com)

0416-057-7544

Bárbula, marzo 2024



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



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA  
MUNICIPAL. UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET**

**Trabajo de Grado presentado para optar por el Título de Licenciado en  
Relaciones Industriales**

**Línea de Investigación:**

Estudio de la conducta y su  
implicación en el trabajo.

**Autor:**

**Ortega, Lebys, V-25.031.992**

Bárbula, Marzo 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 VALENCIA, VENEZUELA



ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

TEGN° 08

Periodo: 1-2024

Nosotros, miembros del Jurado designado por Consejo de Escuela para la evaluación del Trabajo de Grado cuyo expediente es el N° 08 y titulado:

Clima Organizacional y Motivación Laboral en el Departamento de Recursos Humanos de una Alcaldía Municipal. Una mirada desde los postulados de Bruner

Apellidos y Nombres:

Ortega, Lebyz

Cédula de Identidad N°:

25031992

Firma:

Lebyz O.

Estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales.

Bajo la tutoría del profesor(a): Lenny A. Uzcátegui cédula N°: 8.045520 hacemos constar que reúne los requisitos exigidos y por tanto el Trabajo Especial de Grado ha sido calificado como: APROBADO

	NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	FIRMA
COORDINADOR:	<u>Lenny A. Uzcátegui</u>	<u>8.045520</u>	<u>Lenny A. Uzcátegui</u>
MIEMBRO:	<u>THEMIS SANDOVAL</u>	<u>9678556</u>	<u>Themis Sandoval</u>
MIEMBRO:	<u>Raúl E. Núñez</u>	<u>7.127.157</u>	<u>Raúl E. Núñez</u>
SUPLENTE:			

EN BÁRBULAA LOS: 26 DÍAS DEL MES DE ABRIL DE 2024.  
 Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo  
 Telf. 0241-6147994/Campus La Morita-Edo. Aragua, Telf. 0243-2710606 www.faces.uc.edu.ve





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



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente se hace constar que el Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA MUNICIPAL. UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET**, presentado por el Bachiller: **Ortega Mota, Lebys Alfredo**, titular de la cédula de identidad V-25.031.992, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

  
Lenny Aurora Uzcátegui Arandaño  
C.I: 8.045.520

Bárbula, marzo 2024



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA  
MUNICIPAL. UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET**

**Tutora:**

**Prof.: Lenny A. Uzcátegui A.**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales**

Prof.: Lenny A. Uzcátegui A.

**C.I: 8.045.520**

**Bárbula, marzo 2024**



Nº 8

Valencia, 08 de Diciembre de 2023.

Ciudadana Profesora:  
Prof. Lenny Uzcátegui

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión ordinaria No. 695, celebrada el día 08/12/2023, acordó designarla como Tutora del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA MUNICIPAL UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET** con el cual el (los) Br(es) Ortega, Lebys portadora de la cédula de identidad Nº 25.031.995 respectivamente, quien(es) aspira(n) obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. (Bárbula)

Atentamente,

Prof. Raúl Núñez  
Director – Presidente del Consejo de Escuela de  
Relaciones Industriales



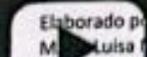
**NOTA:** Favor entregar una fotocopia de este oficio al (los) bachiller(es), en virtud de que éste es uno de los requisitos obligatorios para anexar escaneado en el Cd.

  
13/12/2023

Realizado por María Luisa M. C.  
Secretaría de Escuela de R.I.

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.  
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606  
[www.facesuc.edu.ve](http://www.facesuc.edu.ve)

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



Elaborado por  
M. Luisa M. C.

FACES UC



FACESUCI



FACESUCI



FACESUCI

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida.

A mi Madre y mi Padre, por apoyarme en mis estudios superiores.

A mi tutor por guiarme por todo su apoyo.

A la Alcaldía Municipal, por colaborar en la recolección de la información a través del instrumento de recolección de datos y por abrirme las puertas para la realización de este trabajo especial de grado.

Finalmente, a la Universidad de Carabobo, por abrirme las puertas para la continuación de mis estudios superiores.

Autor:  
Lebys Ortega



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



## **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ALCALDÍA MUNICIPAL. UNA MIRADA DESDE LOS POSTULADOS DE BRUNET**

**Autores:** Lebys Ortega C.I.: 25.031.992

**Tutora:** Lenny A. Uzcategui A.

**Fecha:** Marzo, 2024

### **RESUMEN**

La presente investigación surge con la intención de analizar el clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal. Desde la mirada de los postulados de Brunet. En este caso se trabajó el clima organizacional basado en tres grupos de factores según Brunet, los individuales, los grupales y los organizacionales, y estos a su vez fueron medidos de acuerdo a los nueve elementos propuestos por Litwin y Stringer para medir clima en una organización. La investigación fue de tipo descriptiva, apoyada en un diseño de campo, En cuanto a la recopilación de datos se acudió al cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el cual está constituido por 53 ítems con opciones de respuesta tipo escala Likert. La población fue finita de (10) trabajadores pertenecientes al departamento de recursos humanos de la alcaldía a estudiar. Como conclusión final se obtuvo que en los factores individuales, alcaldía municipal revela la existencia de diversas fortalezas, tanto en la identidad como la responsabilidad se resaltan como pilares fundamentales en la organización. En cuanto a los factores grupales, se destacan la cooperación, el manejo de conflictos y la comunicación entre los miembros del equipo, su capacidad para asumir desafíos estratégicos y se aprecia bien el aspecto de las relaciones interpersonales. A nivel organizacional, el departamento de Recursos Humanos muestra fortalezas en la creación de oportunidades de ascenso, se destaca una percepción positiva en la claridad de las tareas y la estructura organizativa, lo que indica que la organización ha establecido reglas claras, políticas bien comunicadas y una jerarquía definida. Sin embargo, también se concluye que se identificaron áreas de debilidad, especialmente en el nivel de recompensas e incentivos.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Factores individuales, factores grupales, factores organizacionales, Motivación, Brunet



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
BARBULA CAMPUS



**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK MOTIVATION IN THE  
HUMAN RESOURCES DEPARTMENT OF A MUNICIPAL MAYOR'S  
OFFICE. A LOOK FROM BRUNET'S POSTULATES**

**Authors: Lebys Ortega C.I.: 25,031,992**

**Tutor: Lenny Uzcategui**

**Date: March, 2024**

**ABSTRACT**

The present research arises with the intention of analyzing the organizational climate and work motivation in the human resources department of a Municipal Mayor's Office. From the perspective of Brunet's postulates. In this case, the organizational climate was worked on based on three groups of factors according to Brunet, individual, group and organizational, and these in turn were measured according to the nine elements proposed by Litwin and Stringer to measure the climate in a company Organization. The research was descriptive, supported by a field design. Regarding data collection, the Litwin and Stringer (1968) questionnaire was used, which is made up of 53 items with Likert scale response options. The population was finite of (10) workers belonging to the human resources department of the mayor's office to be studied. As a final conclusion, it was obtained that in the individual factors, the municipal mayor's office reveals the existence of various strengths. Both identity and responsibility stand out as fundamental pillars in the organization. Regarding group factors, cooperation, conflict management and communication between team members stand out. Your ability to take on strategic challenges, and interpersonal relationships are appreciated. At the organizational level, the Human Resources department shows strengths in the creation of promotion opportunities, a positive perception stands out in the clarity of tasks and the organizational structure, which indicates that the organization has established clear rules, well-communicated policies and a defined hierarchy. However, it is also concluded that areas of weakness are identified, especially in the level of rewards and incentives.

**Keywords:** Organizational climate, Individual factors, group factors, organizational factors, Motivation, Brunet

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>CONSTANCIA DE DESIGNACIÓN DE TUTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>v</b>
<b>VEREDICTO</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>18</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
Planteamiento del problema .....	18
Objetivos de la investigación .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación de la investigación.....	24
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>27</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
Antecedentes .....	27
Referente teórico .....	32
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom .....	32
Bases teóricas .....	35
Clima organizacional.....	35
Importancia del Clima Organizacional.....	36
Factores del clima organizacional .....	38
Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer.....	40
La motivación humana .....	47
Motivación laboral.....	48

Factores de la motivación .....	49
Factores intrínsecos .....	49
Factores extrínsecos: .....	51
Clima organizacional y motivación: .....	52
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>54</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
Naturaleza de la investigación.....	54
Estrategia metodológica .....	55
Población y Muestra .....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	62
Validez y confiabilidad .....	63
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Cuadro técnico metodológico.....</b>	<b>57</b>
<b>1. Cuadro técnico metodológico (cont.).....</b>	<b>58</b>
<b>1. Cuadro técnico metodológico (cont.).....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1 Identidad.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla N°2 Responsabilidad.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla N°3 Conflictos.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla N°4 Desafíos.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla N°5 Cooperación.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N°6 Relación.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N°7 Recompensa.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla N°8 Estándares.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N°9 Estructura organizacional.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran relevancia ya que su impacto en el éxito y desempeño de una organización es innegable; especialmente en un entorno empresarial en constante evolución y cambio, donde las organizaciones se ven cada vez más desafiadas a ser flexibles y adaptables para mantenerse competitivas.

Es fundamental comprender cómo los diferentes factores del clima organizacional influyen en la motivación por consiguiente en la contribución de los empleados; y elementos como el liderazgo, los estilos de supervisión, la comunicación, las oportunidades de promoción y las recompensas, entre otros, desempeñan un papel crucial en la configuración del clima organizacional y en el logro de un funcionamiento exitoso.

En Venezuela, debido a los desafíos del entorno empresarial, el análisis del clima organizacional se vuelve aún más complejo, sin embargo, comprender y evaluar el clima organizacional se vuelve aún más crucial, considerando su estrecha relación con la motivación del personal y su influencia en el desempeño individual en la organización.

Generalmente se busca analizar el clima organizacional con el objetivo de comprender cómo los diferentes factores que propician en el clima laboral y en la motivación de los empleados. Además, se pretende identificar las herramientas más adecuadas para medir y evaluar regularmente el clima organizacional, con el fin de

proporcionar a las organizaciones una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que promuevan un clima laboral positivo y motivador.

En este contexto se realiza esta investigación para analizar el clima organizacional presente en un departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal, de allí que la misma se ha estructurado y documentado de acuerdo a los siguientes capítulos que componen esta investigación:

El primer capítulo describe detalladamente la realidad que se observa en el departamento de recursos humanos objeto de estudio. De igual manera, se expusieron los objetivos que perseguían la investigación, el general y los específicos, así como la justificación de la misma, la cual sustenta la realización del tema objeto de estudio

En el segundo capítulo, se despliega el marco teórico, donde se describe los referentes documentales y bibliográficos que respaldan la investigación, se presentan los antecedentes que sirvieron de fundamento a la investigación, a través de los cuales se conocieron estudios realizados con anterioridad referente al clima organizacional y motivación laboral, así como las bases teóricas que permitieron el entendimiento teórico de todo lo concerniente a la investigación, con el fin de aportar datos necesarios para la mejor conformación del estudio.

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

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

Por último, se presentaron las conclusiones y las recomendaciones que surgieron del presente estudio producto de los hallazgos encontrados.

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

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Analizar el clima organizacional hoy en día no es un tema nuevo, pero sigue siendo relevante en la actualidad debido a su impacto en el éxito de toda una organización. A nivel mundial según Caligore y Díaz (2003: 645) dicen que “las organizaciones están experimentando constantes cambios en todos los aspectos tecnológicos, sociales, políticos y culturales lo que las obliga a ser cada vez más flexibles y adaptables a los cambios del entorno”. Estas condiciones que dan cuenta de cómo las mismas son sistemas abiertos permeables que absorben y se afectan la forma en cómo trabajan y por consiguiente, condicionan el clima organizacional y las contribuciones que hace su personal a sus objetivos.

La realidad presente señala que para mantenerse activo en los escenarios del mundo en donde operan las empresas, sean grandes, medianas y pequeñas requieren de un clima organizacional y motivacional impactante, creativo y capaz de fusionar de forma productiva sus recursos humanos. Por lo tanto, es importante que las organizaciones presten atención a los factores que afectan el clima organizacional y trabajen para propiciar un ambiente positivo y motivador para sus empleados.

Los factores que existen del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima laboral, condicionando las percepciones de los miembros con respecto al lugar donde trabajan y que induce a determinados comportamientos en los individuos e

influyen en las contribuciones que hacen a la organización, por consiguiente condicionando la motivación de cada empleado. Dentro de estos factores que afectan a las empresas se incluyen elementos como el liderazgo, los diferentes tipos de autoridad y estilos de supervisión, así como otros relacionados con la estructura formal de la organización, ya sea la comunicación, las oportunidades de promoción y las compensaciones, entre otros; por lo tanto, estos factores son fundamentales para lograr un funcionamiento exitoso de la organización.

En Venezuela actualmente y debido a la dinámica del entorno al que se someten las organizaciones, se hace complejo el análisis del clima organizacional, en especial si se considera tal y como lo indica Villegas (1998:275) al decir que “El estudio del clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales”. De allí la influencia a nivel de recursos humanos, debido a que es el recurso que hace la diferencia y por ende es el más valioso que integra la organización. De allí que para asegurar un alto nivel de motivación del personal, las organizaciones necesitan contar con herramientas que les permitan medir regularmente el clima organizacional, dado que está estrechamente relacionado con el desempeño individual y en cómo éste influye en la salud general de la organización.

En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan cambios constantes para mantenerse en el mercado y el clima organizacional se ha convertido en esa estrategia relevante a utilizar, de acuerdo con Brunet (1987: 11) “en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo”, significando lo importante de comprender que tales factores propician la motivación de los trabajadores y trabajadoras en la organización, especialmente en un entorno de constantes cambios con recursos limitados como es el

caso venezolano, por lo tanto, esto requiere el analizar no sólo lo que aporta el trabajador con sus habilidades y conocimientos, sino también estudiar elementos tales como valores, cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima laboral y el ambiente de trabajo, entre otros para lograr el compromiso y la productividad deseada.

En este contexto y según lo que Eslava (2014) señala:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. (p. 1)

Así mismo Brunet (1987) expone que

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar (p.11)

Por otro lado Chiavenato (2009: 260) señala que: “El ambiente entre los miembros de la organización se le llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”, en tal sentido al realizar un análisis del clima organizacional se pueden identificar fortalezas y debilidades en la organización, así como áreas de mejora, esto puede permitir a los líderes de la organización implementar acciones correctivas y estrategias para mejorar el clima y por ende, la motivación de los empleados.

Es así como desde todas estas posturas en cuanto al clima organizacional, se observa la necesidad de considerar diversos factores que en conjunto tienen

implicaciones a nivel laboral que condicionan los aportes de los trabajadores en rendimiento y productividad, en este sentido Brunet (1987:43) destaca que en el clima organizacional “existen tres factores: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales”, a ser considerados a la hora de evaluar el comportamiento y los resultados de una organizacional.

Estos factores son producto de que las organizaciones se conforman por personas, quienes al integrarlas establecen vínculos sociales asociándose a grupos que hacen que actúen tanto de forma individual como colectivamente en un contexto organizacional, de tal modo que un análisis de clima organizacional siempre debe pasar por revisar este conjunto de factores tanto individuales, grupales y organizacionales para lograr tener claridad de cómo se presenta e influye ese clima sobre la motivación y desempeño de los trabajadores.

En este contexto, puede decirse que el eje central de esta investigación gira en torno al análisis del clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal, desde la mirada de los postulados de Brunet, quien expresa que debe medirse a partir de tres grupos de factores, individuales, grupales y organizacionales, cada uno representando diferentes aspectos que en definitiva conforman y distinguen a cada organización en un momento determinado.

En consecuencia, se puede afirmar que en toda organización resulta de importancia, la medición y el análisis del clima organizacional, de allí que se hace el estudio en este departamento, a razón de que se ha podido evidenciar a través de la observación directa, de manera informal y en convivencia con el personal que labora

en la alcaldía la existencia de factores que están afectando el nivel de motivación de los trabajadores y trabajadoras, por lo cual se hace necesario hacer una medición más objetiva al respecto.

Teóricamente se sabe, que básicamente se requiere en toda organización, contar con adecuado espacio físico, iluminación, ventilación, una efectiva comunicación y supervisión, entre otros, para que pueda haber un nivel adecuado de motivación del trabajador y con ello contribuir al logro de un alto rendimiento laboral, no obstante, en el lugar elegido para esta investigación se están manifestando una baja motivación. observación que se hace de manera informal y en consecuencia, pareciera que está afectando el rendimiento individual, generando entre otras cosas una suerte de apatía laboral, todo esto lleva a que se presenten las siguientes interrogantes que faciliten el desarrollo de ésta investigación:

¿Cuáles son los factores individuales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal que pueden condicionar el clima organizacional?, ¿Cuáles son los factores grupales que se manifiestan en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional?, ¿Cuáles son los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal y que inciden en el clima organizacional?, ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar el clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal desde la mirada de los postulados de Brunet.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal.
- Describir los factores grupales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional.
- Señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal.
- Diagnosticar el nivel de motivación laboral en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal.

## **Justificación de la investigación**

El clima organizacional es considerado como parte fundamental para el desarrollo y desempeño de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en su conducta, recordando que los trabajadores requieren satisfacer necesidades de desarrollo personal y económico, por lo cual se hace importante estudiar factores como el entorno laboral, las instalaciones físicas donde se desempeña la labor, así como también la motivación, la satisfacción, el liderazgo, la comunicación, entre otros, para conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional y con ello generar las mejoras correspondientes.

En el entendido que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y sociológico que existe en una organización, el cual influye en el comportamiento de los empleados y en la forma en cómo ellos perciben su trabajo y su entorno laboral. Además, un ambiente de trabajo positivo tiene un impacto significativo en la calidad de servicio que prestan los trabajadores y que en este caso de estudio se refiere a una alcaldía, la cual brinda atención a la comunidad, dado que al tener empleados motivados, se tienen más probabilidades de brindar servicios de alta calidad.

Esta investigación es valiosa para el Laboratorio de Investigación de Estudio del Trabajo (LAINET) perteneciente a la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, especialmente en su línea de investigación sobre Estudio de la conducta y su implicación en el trabajo, ya que permitió explorar la perspectiva de los trabajadores sobre participación y motivación su nivel de desarrollo y motivación dentro de la organización, expresada en una caracterización del clima laboral,

sumando como antecedente a futuras investigaciones y aportando desde lo teórico a esta línea de investigación.

La investigación proporciona un análisis que ayuda a la retroalimentación de los empleados del departamento de recursos humanos de la alcaldía objeto de estudio, permitiéndoles conocer los problemas e inquietudes de los empleados en su puesto de trabajo, relaciones con compañeros y cualquier situación interna susceptible de ser cambiada en pro de mejorar el clima de la organización, lo cual es fundamental para mantener una cultura y valores corporativos que estimulen a los individuos y grupos a dar lo mejor de sí mismos, en beneficio tanto de la empresa, como de los propios trabajadores.

Este análisis será muy relevante para la organización objeto de estudio, ya que proporcionará información valiosa, para comprender que el ambiente laboral no es responsabilidad exclusiva de un área en particular, sino que es responsabilidad de todos los miembros de la institución. Por lo tanto, todo el equipo de dicho departamento, debe estar comprometido con la innovación para lograr que todos los que forman parte de la organización estén motivados y comprometidos con sus labores, y así alcanzar un comportamiento adecuado.

Así mismo, la ejecución de la presente investigación es relevante desde el punto de vista teórico-práctico, debido a que se constituirá como un antecedente para futuras investigaciones, que estén relacionadas con el clima organizacional y la motivación laboral en el sector público, ofreciendo una orientación para aquellos que desean realizar un trabajo de investigación en el campo de las Relaciones Industriales, debido

a que el objetivo clave en ésta área, es garantizar las relaciones laborales, impulsando el buen trato y ambiente laboral, entre todos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes**

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de algunos estudios previos que se han presentado respecto al clima organizacional y la motivación en el trabajo que sirven de antecedentes. A continuación se presentan algunos que para la investigación representan un aporte valioso.

Katiuska Mijares (2018) Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Caso de estudio: dirección ejecutiva de talento humano en una empresa petroquímica. Municipio Valencia estado Carabobo. Tesis para optar al título de magister en administración de empresas mención gerencia.

En el presente estudio se analizó el clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva Talento Humano en una empresa petroquímica del Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó una metodología propia de una investigación descriptiva no experimental que se basó en diversas teorías relevantes. Se recolectaron Datos a través de encuestas y se utilizó la técnica de triangulación para comprender e interpretar los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos, dieron a conocer que los principales factores que inciden en la motivación de los docentes es el reconocimiento a su trabajo, tanto de parte de las autoridades como de la comunidad educativa. Además de que el factor de salarios en un punto que se debe estudiar ya que en su gran mayoría no se encuentran

satisfechos. Por otra parte, se necesita que se asigne recursos para toda la comunidad educativa para el correcto desarrollo de esta.

En conclusión, el estudio indica que el ambiente laboral en la unidad investigada es actualmente disfuncional y se requiere tomar medidas para mejorar la motivación en el trabajo y lograr un ambiente laboral instrumental. Para ello, se sugieren una serie de acciones que fueron establecidas como uno de los objetivos del estudio.

Este antecedente se elige ya que el mismo muestra una perspectiva de cómo los trabajadores perciben el clima organizacional y cómo esto afecta su motivación laboral, la empresa puede implementar medidas específicas para mejorar el clima organizacional y la motivación laboral de sus empleados, lo que puede conducir a una mayor productividad y retención de talentos en la empresa.

Castillo Solano, Christian (2021) Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación. Tesis para optar al título de Magister en Gestión de talento humano. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Publicado

Esta investigación fue realizada, con el objetivo de poder determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación, específicamente dentro de la Dirección Distrital 02D02 Chillanes Educación, ubicado en la provincia de Bolívar.

La investigación se enfocó en la importancia de la motivación laboral en el ámbito educativo, ya que puede impulsar el desarrollo de las funciones académicas y contribuir a la superación de los estudiantes en su proyecto de vida. Se reconoce el

papel fundamental que desempeñan los docentes en la sociedad y cómo su motivación puede ser un factor clave para alcanzar estos objetivos.

En esta investigación se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa de la temática estudiada. Se utilizó una encuesta para recopilar datos secuenciales y probatorios, y también se llevó a cabo un análisis de datos cualitativos para reforzar los temas significativos relacionados con el estudio. De esta manera, se buscó una comprensión más profunda y detallada de la importancia de la motivación laboral en el ámbito educativo. La aplicación de esta investigación fue destinada a una población de 288 docentes de instituciones rurales y urbanas del Cantón Chillanes, divididos en 184 mujeres (63,98%) y 104 hombres (36,11%) realizándoles una encuesta, con un total de 24 preguntas, de las cuales 14 preguntas estaban enfocadas en la variable motivacional, 6 preguntas se valoraban el desempeño laboral de los distintos docentes de la provincia, y 4 preguntas destinadas a la descripción sociodemográfica.

Los resultados de esta investigación arrojaron que el principal factor que incide en la motivación laboral de los docentes ha sido el reconocimiento a su trabajo, bien sea de parte de las autoridades, como también de la comunidad educativa, por otra parte, se resalta el factor salarial como punto de estudio central, ya que en su mayoría no estuvo conforme o satisfecha ante ello. La necesidad de asignación de recursos para la comunidad educativa de la provincia de Bolívar fue sin lugar a dudas una manifestación general que expresaron los encuestados por este estudio.

Como recomendación, se sugirió actualizar el sistema educativo para mejorar los indicadores de desempeño laboral del docente y ofrecer retroalimentación para

potenciar sus capacidades y trabajar en sus debilidades, lo que permitiría cumplir con los objetivos del año lectivo. También se propone reducir la carga laboral administrativa de los docentes y brindar una capacitación específica en pedagogía. Además, se destaca la importancia de ofrecer incentivos a través de concursos de mérito y oposición según las necesidades educativas, como una estrategia para mejorar la estabilidad laboral.

Este antecedente se elige por la vinculación existente con esta investigación, ya que expresa elementos del clima organizacional tales como la motivación, el desempeño, la satisfacción, como parte de factores que inciden en el entorno laboral, Tomando en cuenta que, el clima organizacional es fundamental para determinar, la motivación y el desempeño laboral dentro de una institución u organización, así, quienes la conforman se sientan incentivados dentro de ella y su desempeño aumente al igual que su rendimiento.

Arias Julio (2016) Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos químicos, ubicada en la ciudad de Valencia estado Carabobo. Trabajo de grado presentado para optar al título de licenciado en relaciones industriales

Esta investigación fue realizada con el objeto de determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos químicos ubicada en la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Se tomó como referentes los estudios teóricos de Litwin y Stringer (1968) y los de García (2008). Desde el punto de vista metodológico, se concibió como una investigación de tipo correlacional con diseño de campo y documental, para lo cual se

aplicó una encuesta de 36 ítems basado en los nueve (9) factores del clima organizacional y las seis (6) características del desempeño basada en los autores referidos.

Los resultados permitieron concluir que se deben promover programas de formación, capacitación y motivación al personal, así mismo diseñar programas de recompensas e incentivos para motivar a los trabajadores a un mejor desempeño que dé como respuesta un clima organizacional armónico, a fin de incrementar la satisfacción y el desempeño del personal, también se recomienda implementar planes de carreras para los trabajadores y programas que ayuden a aumentar el interés de los empleados por el trabajo que realizan, minimizando la desmotivación del grupo, y desarrollar un plan formal de evaluación de desempeño que permita formar profesionalmente a cada trabajador en función de los objetivos que traza la organización.

Este antecedente se escoge, porque fundamenta la importancia que el clima organizacional tiene en el contexto de las relaciones industriales, ya que un ambiente laboral favorable y positivo puede influir de manera significativa en la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, lo cual, a su vez, se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo. Así mismo se consideró por el aporte tipo metodológico, dado que mediante esta investigación se identificó el instrumento Litwin y Stinger, seleccionado para realizar la medición de clima organizacional.

Los antecedentes exponen que el clima organizacional puede tener resultado positivo en la productividad, la motivación de los trabajadores y el comportamiento de la organización en su conjunto, esto se debe a que en cualquier empresa, el trabajo

debe ser realizado con un alto grado de compromiso y ofrecer satisfacción a los trabajadores, por lo tanto, analizar el clima organizacional constantemente es beneficioso para los trabajadores y trabajadoras de la organización en general.

## **Referente teórico**

### **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas sostiene que la motivación de las personas en el trabajo se basa en la recompensa que esperan recibir a cambio de su esfuerzo. Por lo tanto, Vroom (1964:230), afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo”. Cuanto más valiosa consideren la recompensa y más confianza tengan en que su esfuerzo los acercará a ella, mayor será su motivación para actuar.

En este contexto, según Davis y Newstrom (2003) señala:

La teoría de las expectativas señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos, sumados a la respuesta del medio, contribuirán materialmente a la consecución de la meta. (P.87)

La expectativa está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Cuando una persona espera que su esfuerzo dará como resultado una recompensa valiosa o alcanzará una

meta significativa, existe una mayor motivación para actuar con determinación y persistencia.

De acuerdo con Vroom (1964) explica:

La motivación es producto de tres factores: cuánto se desea la recompensa (valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa), y la estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentalidad).(P.122)

Comprender los factores que influyen en la motivación puede ayudarnos a comprender mejor por qué algunas personas se sienten más motivadas que otras y qué impulsa su rendimiento y logros. Según la teoría de las expectativas, la motivación está influenciada por tres factores clave: valencia, expectativa e instrumentalidad. A continuación, exploraremos cada uno de estos factores para comprender su importancia en el proceso motivacional.

**Valencia:** Según Muchinsky (2002), define:

La valencia Son sentimientos del empleado sobre los resultados y normalmente se definen en términos de atracción o satisfacción anticipada. El empleado genera valencias, es decir, califica la satisfacción anticipada procedente de cada resultado que tenga en cuenta (asigna una valencia). Esa calificación se hace normalmente en una escala de - 10 a + 10. (P.342)

En este contexto, la valencia representa los sentimientos y la satisfacción que un empleado atribuye a los resultados o recompensas que espera obtener. Es una evaluación subjetiva que puede influir en la motivación y las decisiones de los empleados en el entorno laboral.

**Instrumental:** Es el grado percibido de relación entre el desempeño y la consecución de resultados. De acuerdo con Vroom (1964:124) define “La instrumentalidad representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor”. En este contexto, el empleado también realiza una valoración subjetiva sobre la probabilidad de que la organización reconozca y valore su desempeño de manera adecuada, otorgando las recompensas correspondientes.

**Expectativa:** Según Vroom (1964:124) define “Las expectativas se expresan como probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado”. Es la intensidad de la convicción de que el esfuerzo individual realizado en el trabajo conducirá a la exitosa conclusión de una tarea.

Esta teoría proporciona un marco conceptual sólido para comprender cómo las expectativas de los empleados influyen en su motivación y, por ende, en su desempeño en el trabajo. En el contexto de mi investigación, los postulados de Brunet se presentan como una perspectiva teórica valiosa para analizar y comprender en mayor profundidad la relación entre el clima organizacional, la motivación laboral y las expectativas de los empleados en el departamento de Recursos Humanos. Brunet ofrece un enfoque específico que permite examinar cómo los factores del clima organizacional, influyen en las expectativas y la motivación de los empleados.

En resumen, la aplicación de la teoría de Vroom y los postulados de Brunet en mi investigación permitirá obtener una comprensión más completa de cómo el clima

organizacional influye en la motivación laboral en el departamento de Recursos Humanos de una alcaldía municipal.

### Bases teóricas

A continuación es necesario establecer las bases teóricas que son de gran utilidad ya que orientan y sustentan la investigación en cuanto a los aspectos que implica, determinando la perspectiva del análisis y la visión del problema que se aborda en este estudio. En tal sentido, se escogió aquellos aspectos relacionados con el tema, el cual permite el análisis de los hechos ya conocidos así como orientar la búsqueda de otros datos significativos a partir de lo medido de acuerdo al objeto de estudio.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional se erige como un aspecto fundamental en la socialización organizacional y se configura a partir de diversos factores; pero esencialmente se descifra en la escena particular de las percepciones que de su entorno emotivo tienen los individuos. De acuerdo con Brunet (2011:383), “el clima organizacional constituye un conjunto de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad”. Desde esta perspectiva, se podría afirmar que el clima organizacional tiene un impacto en el comportamiento de los individuos y en su actitud hacia el trabajo.

Es importante que las empresas midan y conozcan el clima organizacional porque este puede tener un cambio en sus resultados. Si los empleados perciben un ambiente de trabajo positivo, donde se sienten valorados y motivados, es más probable que estén comprometidos con su trabajo y que trabajen con más eficacia y eficiencia. Esto puede llevar a una mayor productividad y mejores resultados para la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2009:261) “El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. El clima organizacional y la motivación en el trabajo tienen una relación recíproca en la que se influyen mutuamente, y están influenciados por factores como el liderazgo, la estrategia organizacional, el cambio y la satisfacción laboral.

Por lo tanto, para investigar sobre el clima organizacional es importante destacar aspectos como la motivación, la percepción, la satisfacción laboral, las necesidades, las actitudes, las conductas y las metas. En otras palabras, el clima organizacional y la motivación son dos aspectos centrales que afectan la dinámica de la organización y deben ser estudiados de manera integrada para comprender su impacto en el desempeño laboral.

### **Importancia del Clima Organizacional**

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del ambiente de trabajo. Al respecto, Amorós (2007:224), opina que “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente

a la realidad de la organización no por esta misma razón sino por el modo como la perciben y la representan”, por lo tanto, el mismo es importante para comprender cómo los trabajadores se sienten dentro de la organización y cómo esto afecta su desempeño y comportamiento, ya que una percepción positiva del clima puede generar mayor satisfacción laboral, compromiso, motivación y productividad, no obstante, un clima negativo puede llevar a la insatisfacción, el desánimo y el bajo rendimiento.

Goncalves (1997:20) plantea que “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existente sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”. Esto lleva a reflexionar sobre la importancia de la subjetividad en el comportamiento de los empleados en cómo perciben su espacio y el ambiente laboral. Dos personas pueden experimentar la misma realidad organizacional pero de manera diferente debido a sus percepciones individuales. Esto implica que las acciones y reacciones de los empleados no pueden ser completamente comprendidas sin considerar sus propias interpretaciones y perspectivas.

En este sentido, la importancia de hacer un estudio del clima organizacional y de la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal, visto desde los postulados de Brunet, puede permitirle a los directivos y demás entes involucrados en el proceso administrativo, que conozcan cómo se presentan estas variables y cómo incide en el desempeño de quienes en ella laboran y a la vez, pueden visualizar los efectos de las mismos para que así inicie de ser necesario, un cambio a nivel de los elementos que condicionan el clima organizacional, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros y lograr mejorar la calidad de servicio que prestan. Sin embargo, es crucial comprender las percepciones tanto de los directivos como del personal administrativo en relación a las características que impactan y alteran el entorno en el que interactúan.

## **Factores del clima organizacional**

El clima organizacional es un tema muy importante en las empresas porque puede ser afectado por muchas cosas, como el lugar donde se trabaja, el cómo cada persona lo percibe y de cómo se llevan entre sí los compañeros de trabajo; es algo que tiene que ver con las emociones y las relaciones humanas en el ambiente laboral y al comprender como cada empresa es diferente y cada trabajador tiene su propia experiencia, no hay una definición exacta que aplique para todos, de allí que para entender el clima organizacional, hay que considerar muchos factores distintos y tener una visión completa, desde los postulados de Brunet (1987:43) plantea que el clima es el reflejo de que “existen tres factores: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales”.

Para poder describir estos aspectos, se debe iniciar con los aspectos individuales, en este caso, tal como lo plantea Schneider (1968) al referirse:

A los 3 procesos que el individuo tiene en la organización las cuales son: (a) La necesidad que sienten de establecer una interacción social. (b) La necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; (c) La necesidad de construcción de sentimientos positivos o negativos al sentir pertenencia a la organización (P.22).

A partir de esto es importante considerar estos aspectos individuales que conforman la conducta y la percepción de los trabajadores en su ambiente laboral, incluyendo sus interacciones sociales, emociones y sentido de pertenencia a la organización. Estos aspectos a nivel de las organizaciones pueden trabajar para crear un ambiente laboral más saludable y productivo para sus trabajadores.

En cuanto a los factores grupales, se tienen aquellos elementos que conllevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por y desde los integrantes del grupo, Ucros (2011), señala que:

Los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y valores colectivos (p. 94).

Los individuos experimentan la necesidad de establecer interacciones sociales, desarrollar afinidad hacia la organización y construir sentimientos positivos o negativos en relación con su pertenencia a la misma. La satisfacción de estas necesidades influye en su comportamiento y actitud hacia el trabajo, afectando su nivel de compromiso, motivación y satisfacción laboral.

Ya explicado ambos factores, toca ahora nombrar el aspecto o el factor organizacional, Ucros (2011: 94) lo define como un conjunto de aspectos desde los siguientes componentes: “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos”. Cabe señalar, que cada organización tiene sus propias características y propiedades, algunas de las cuales son únicas y exclusivas y estas particularidades influyen en el ambiente interno o clima organizacional de la empresa,

lo cual a su vez impacta en el comportamiento de los empleados y por ende en la productividad de la organización.

Para Poole (2006:6), “los factores organizacionales están conformados por factores organizacionales tales como las relaciones interpersonales, la estructura jerárquica (entendida como procesos de liderazgo) y la comunicación, y por factores subjetivos propios de cada trabajador como la actitud, la iniciativa y motivación”. De esto se desprende la reflexión que tanto los factores organizacionales como los factores subjetivos son importantes y se influyen mutuamente en el entorno laboral, lo cual implica que una organización al promover relaciones interpersonales saludables, una estructura jerárquica efectiva y una comunicación abierta tiene más probabilidades de fomentar actitudes positivas, iniciativas y motivación en sus empleados.

### **Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer**

A los efectos de esta investigación y al considerar que Brunet reporta diversos autores que centran su interés en el clima organizacional y los elementos que el mismo implica a la hora de medir sus características, en este caso se escogieron a Litwin y Stringer, a razón de que dichos autores indican que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización, en definitiva considera los diversos factores individuales, grupales y organizacionales que determinan el clima organizacional. (García, M, 2008)

El modelo de Litwin y Stringer es reconocido como una destacada alternativa para analizar el clima organizacional, ya que propone la existencia de nueve dimensiones que ayudan a comprender el ambiente laboral en una empresa específica. Sus estudios sugieren que estas dimensiones son clave para explicar el clima predominante en una organización determinada. Según Sandoval (2004:45), expresa que: “las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos”.

De acuerdo con Méndez (2006:21), “Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización”. Por lo tanto, buscaban identificar las percepciones y comportamientos relacionados con las necesidades de logro, afiliación y poder en el entorno laboral. Este enfoque experimental les permitió obtener información valiosa sobre la motivación de los empleados y su efecto en la dinámica organizacional.

En relación a lo antes expresado se destaca el modelo de Litwin y Stringer (citados por Brunet. 1999:46) quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización. A continuación se presentan las dimensiones propuestas por los autores:

**1. Estructura:** Según Alcalá (2011: 87) “Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones”. Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. El resultado positivo o negativo,

estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

**2. Responsabilidad:** Según Dessler y Valera (2011:27) indican que “este elemento comprende la autonomía que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo”, este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

**3. Recompensa:** Se habla de que un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral, de acuerdo con De Carolis y Simonis (1994:48) ellos definen la recompensa como ese “sentimiento de ser retribuido por un trabajo bien realizado, enfatizando las recompensas positivas más que un castigo”. Las recompensas positivas pueden adoptar diferentes formas, como el reconocimiento verbal, el elogio, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, los incentivos económicos, entre otros. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los seres humanos donde quiera que se encuentren “reclaman” reconocimiento adicional.

**4. Desafíos:** Según Arnoletto y Díaz, (2009:35) indican que los desafíos para los trabajadores, “corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo”, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968:38), expresan que “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a

mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización”, según su perspectiva, los desafíos actúan como estímulos que motivan a los empleados a superar obstáculos y a alcanzar metas más altas. Estos desafíos pueden manifestarse en diferentes formas, como metas ambiciosas, competencias internas o externas, cambios en el entorno laboral, entre otros.

**5. Relaciones:** Según Robbins (1999: 32), hablar de este aspecto “va relacionado como los trabajadores caractericen o perciban la forma como se desarrolla el ambiente de trabajo y que tan efectivas sean sus relaciones sociales con sus compañeros de labores y sus jefes inmediatos”. Implica considerar el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

**6. Cooperación:** en cuanto a este factor, Arnoletto y Díaz, (2009:35) señalan que es la “percepción que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo”. Puede decirse que está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

**7. Estándares:** En cuanto a esto, De Carolis y Simonis (1994:48) establecen que el “estándar o normas de desempeño, se refiere a la importancia percibida de las metas explícitas e implícitas y patrones de ejecución”, se sabe que se establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento para que todos tengan una guía de actuación, más o menos uniforme y permita luego la evaluación del desempeño. En la

medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

**8. Conflicto:** López Pintor (1995:17) expone que el conflicto laboral “está integrado dentro del denominado conflicto social, entendiéndose éste como el enfrentamiento de sujetos con discrepancias sobre el reparto de recursos en una estructura dominante, sin dejar de restar importancia a la influencia de la sociedad sobre el sistema productivo”. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes dentro y fuera en la organización ya sea que se den relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores, no obstante es un aspecto que condiciona las relaciones interpersonales y organizacionales afectando definitivamente el clima en una unidad de trabajo.

**9. Identidad:** Del Pino y Espinosa, (2000:31), expresan que la identidad “es el sentimiento de pertenencia a una determinada organización y sentirse integrante valioso de la misma”. Se refiere a la sensación de orgullo por ser parte de la empresa y contribuir de manera activa a la consecución de sus objetivos.

Las dimensiones previamente mencionadas constituyen el conjunto de elementos que conforman el concepto de clima organizacional, estas dimensiones actúan como factores influyentes en los empleados, quienes responden y muestran comportamientos que pueden ser favorables o desfavorables, lo que a su vez determina el ambiente de trabajo. Estos comportamientos revelan los síntomas reales de la salud tanto a nivel organizacional como individual.

Es importante destacar, que las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stinger en su modelo de clima organizacional pueden relacionarse con los tres factores establecidos por Brunet (1987:43) “los cuales son: factores individuales, factores grupales y factores organizacionales”. A continuación, se detalla cómo se pueden vincular estas dimensiones con cada uno de los factores de acuerdo a Ucros (2011):

El factor psicológico individual abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio (P.93).

Por lo tanto, estos factores están relacionado con la importancia de sentir afinidad y conexión emocional con la organización, desde esta investigación se están asociando los factores individuales propuestos por Brunet a nivel de clima organizacional con los dimensiones de identidad y autonomía, dado que estos autores relaciona la dimensión de *identidad*, de acuerdo con litwin y Stringer (1968:27), quien expresa “esta dimensión implica el sentido de pertenencia y la forma en que los individuos se identifican con los valores y objetivos de la organización”.

Así mismo el segundo factor que se está vinculando a los individuales se relaciona con la dimensión de *autonomía*, propuesta por Litwin y Stringer (1968:27), quienes hablan de “se refiere al grado de libertad y responsabilidad que los empleados tienen para tomar decisiones y llevar a cabo su trabajo de manera independiente”. En cuanto a los factores grupales que son resultante de la visión compartida de los trabajadores como lo expresa Toro (2003), quien define el clima como:

La percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales se convierten en una

fuerza de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad (P.87).

Cabe señalar también que Ucros (2011:94) define “la relación de los factores grupales identificados por los autores analizados, los cuales incluyen: espíritu de cooperación, confianza en el jefe, relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos”; por lo tanto, se puede identificar las siguientes relaciones entre los factores mencionados y las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968:27):

- Cooperación: La cooperación implica la capacidad de los miembros del grupo para trabajar juntos de manera colaborativa y constructiva.
- Conflicto: Esta dimensión se refiere a cómo se manejan y resuelven los conflictos en el grupo.
- Desafíos: La generación de crecimiento personal mencionada en la definición se relaciona con la dimensión de "desafíos" propuesta por Litwin y Stringer. Los desafíos representan oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal dentro del grupo.
- Relación: Esta dimensión abarca la calidad de las relaciones y la interacción social entre los individuos dentro de la organización.

El aspecto organizacional, de acuerdo con Toro y Méndez (2006:185), dan cierta importancia a estos factores organizacionales “como nivel jerárquico y su influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo y la promoción, obstáculos, remuneración, estabilidad laboral, y equipamiento tienen muy poco peso”, en este sentido, se asumió para relacionar estos factores con las dimensiones de Litwin y Stringer (1968), se puede establecer lo siguiente:

- Estructura: La influencia del nivel jerárquico y su impacto en el cargo puede estar relacionada con la estructura organizacional. Una

estructura más horizontal y con mayor autonomía puede favorecer un clima organizacional positivo.

- Estándares: La orientación hacia el desarrollo y la promoción puede estar vinculada a los estándares establecidos en la organización. Si la organización valora y promueve el crecimiento y el desarrollo de sus empleados, esto puede contribuir a un clima organizacional favorable.
- Recompensas: La forma en que se recompensa y reconoce el desempeño de los empleados puede influir en su satisfacción y motivación en el trabajo.

### **La motivación humana**

Por otra parte, esta investigación asocia clima organizacional y motivación humana y laboral, de allí que se presenta como pertinente señalar aspectos relativos a estos conceptos entendiendo que las personas experimentan necesidades frente a las cuales aparecen fines o metas que se perciben como capaces de satisfacer esas necesidades.

De manera amplia Chiavenato (2000: 68) define que “motivo es aquello que impulsa a una persona, a actuar de determinada manera, o por lo menos origina un apego hacia un comportamiento específico”. Con base en lo anterior, se puede definir a la motivación como el estado de tensión que generalmente conduce a una conducta motivada que procurará la obtención de un objetivo, siendo la fuerza que impulsa a la acción y no debe confundirse con la conducta que es una consecuencia de la motivación.

Al respecto Lamas (2000) afirma que la motivación:

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. (P.101).

La motivación es un elemento clave en cualquier actividad humana y no sólo en el ámbito de la administración de recursos humanos. Las ciencias del comportamiento ayuda a comprender y aprovechar los factores que impulsan a las personas, los estímulos externos aparecen como factores del entorno que generan interés, curiosidad o deseos en una persona, los cuales pueden ser recompensas, reconocimientos, desafíos o metas establecidas.

### **Motivación laboral**

En cuanto al nivel organizacional puede entenderse que la motivación puede mirarse desde lo laboral y de acuerdo con Muchinsky (2002: 331) “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad”; por lo tanto, la motivación laboral es un impulso interno y externo que incita a las personas a actuar en el entorno laboral. Es un factor clave para determinar cómo los individuos se comportan en el trabajo y cómo se esfuerzan en sus tareas.

En otro orden de ideas, Robbins (1999: 17) define la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual y metas organizacionales”, por lo tanto, la motivación puede ser vista como aquel combustible que mueve al trabajador, el cual tiene la finalidad de darle funcionamiento y productividad al mismo.

De igual manera, según Chiavenato (2002:596), “la motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer necesidades individuales”, ello implica el deseo de invertir un alto nivel de esfuerzo en la consecución de metas

organizacionales, teniendo en cuenta la capacidad de satisfacer las necesidades individuales.

### **Factores de la motivación**

La motivación está sujeta de manera personal e individual, al factor intrínseco, por ende, se asocia a la satisfacción interna del ser humano, Herzberg (1963:27), “considera que la motivación desde el punto de vista psicológico es compleja, ya que él reconoce que es muy poco lo que se ha descifrado efectivamente, pues es insuficiente lo aclarado con exactitud”, lo cual desde el punto de vista psicológico se considera compleja, debido a que aún hay mucho por descubrir y comprender en profundidad.

### **Factores intrínsecos**

En cuanto a la motivación vale resaltar que existen factores internos o intrínsecos que mueven al individuo a la acción producto de las necesidades que posee el hombre así como factores de índole extrínseco, estas necesidades son clasificadas por Serra (2008) Como:

En la motivación intrínseca la fuerza obedece a factores internos (necesidades, intereses, curiosidad, satisfacción, disfrute, etc.). En otras palabras, la realización de la actividad produce satisfacción. Mientras que, en la motivación extrínseca se debe a factores externos (presión social, recompensa, castigo, etc.) (p.35).

En este contexto las organizaciones pueden considerarse como la suma de talentos humanos integrados y desarrollados en conjunto, con niveles de convivencias adecuados para la construcción de la organización. Asimismo, sus miembros deben expresar una alta motivación hacia las acciones realizadas, las estrategias implementadas, llegando al cumplimiento de sus deberes laborales como personales,

pues, los objetivos personales deben estar en función o alineados a los objetivos de la organización escolar, para que, al ser cumplidos, los docentes posean un sentimiento de satisfacción.

Por lo antes expuesto, Ivancevich (2006:430), señala que “los factores motivacionales intrínsecos pueden incluir una sensación de logro o hasta auto-actualización y de esa manera al elevarse la motivación interna en los miembros de una organización como en este caso es el departamento de recursos humanos, se pueden generar sentimientos de satisfacción, realización, elevación de las actividades del personal con éxito.

De igual forma, Hellriegel (2004:385) expresan "los factores motivacionales intrínsecos son aspectos del contenido del trabajo y el contexto organizacional que generan sensaciones positivas entre los empleados", por lo cual se mencionan como los factores intrínsecos: El sentido de pertenencia y la responsabilidad en las tareas, elementos vinculados con los factores asociados al clima organizacional de alguna manera.

El sentido de pertenencia definido por Robbins (2008:142) “como el hecho de sentirse integrado en la empresa al participar en la solución de los problemas y en la toma de decisiones”, de esto permite suponer que, cuando las personas se sienten plenamente incorporados a una organización, participando activamente en las actividades que contribuyen a la toma de decisiones y resolviendo las dificultades que puedan surgir durante el desempeño de sus tareas laborales.

Por otra parte está la Responsabilidad con respecto a las tareas, a lo que Davis y Newstrom (2009:18) definen como “como un proceso social mediante el cual las personas que forman parte de una empresa desean su funcionamiento exitoso, siendo por tanto, una característica indispensable en el proceso de alcanzar las metas y la organización”. El compromiso organizacional es un componente importante para el éxito de una organización. Los empleados comprometidos están más motivados, comprometidos y dispuestos a contribuir activamente a las metas y objetivos de la organización.

### **Factores extrínsecos:**

Por otra parte, se identifican los factores motivacionales extrínsecos, los cuales están vinculados a la insatisfacción, ya que se encuentran en el entorno que rodea a las personas y abarcan las condiciones en las que realizan su trabajo. De acuerdo con Igbaria, Iivari, and Maragahh (1995), define:

La motivación extrínseca, juega un papel más importante en el comportamiento de los individuos y que la facilidad de uso percibida, afecta tanto goce y utilidad percibida, así como el uso. Los factores higiénicos incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad, vigentes en la empresa”.

Dado que estas condiciones son gestionadas y determinadas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control individual. En ese sentido, Robbins (2008: 143) “considera la insatisfacción relacionada con el ambiente social o laboral, por lo tanto, la estructura funcional de las organizaciones, políticas, salarios, contrataciones se traducen en fuentes de insatisfacción cuando no logran dar respuestas a las necesidades, tanto individuales como colectivos”. Esta insatisfacción puede manifestarse en un clima organizacional negativo, donde los empleados se sienten

desmotivados, desvalorizados y poco comprometidos. Un clima organizacional negativo puede tener consecuencias perjudiciales, como un bajo rendimiento, alta rotación de personal y un ambiente de trabajo poco saludable.

Según Jarkas and Radosavljevic (2013:446), “mencionan que las personas pueden estar satisfechas e insatisfechas simultáneamente en el campo laboral, es común que los factores higiénicos sean corregidos, pero no motivan la duración de estos, son de corto plazo”, dado que cuando los factores higiénicos no se satisfacen adecuadamente en una organización, puede disminuir el compromiso y el aporte individual de los empleados. Esto puede generar una sensación de estancamiento y falta de progreso, lo que a su vez disminuye la motivación y hace que los empleados se sientan poco útiles.

### **Clima organizacional y motivación:**

De acuerdo con Chiavenato (2009: 260) señala que: “el ambiente entre los miembros de la organización se le llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”, de allí que puede decirse que el clima organizacional y la motivación están estrechamente relacionados y se influyen mutuamente, a razón de que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización, incluyendo las actitudes, valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la misma y la motivación es el elemento motor o eje transversal del clima al determinar ese comportamiento de cada trabajador en función de los factores que percibe desde el clima laboral.

Por su parte, Romero (2008:83), define la motivación como "la disposición de ejercer niveles de esfuerzo para conseguir las metas, la misma está considerada por la posibilidad del esfuerzo, y por satisfacer algunas necesidades del individuo". En este sentido, la motivación se refiere al impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de una persona hacia el logro de metas y satisfacción de necesidades. Y se vincula al clima justamente porque esos esfuerzos a realizar son producto de las percepciones que tiene de su ambiente laboral.

Según Chiavenato (2000:183), "explica que la motivación individual de una persona depende mucho de las necesidades que éste tenga". Estas necesidades pueden ser influenciadas y satisfechas por el clima organizacional en el que se encuentren. Un clima organizacional positivo, que promueva la satisfacción de las necesidades de los empleados, tiene el potencial de aumentar su motivación intrínseca y extrínseca.

En resumen, el clima organizacional puede actuar como un promotor o un obstáculo para la motivación de los empleados, dependiendo de cómo aborde y satisfaga sus necesidades individuales. Es fundamental que las organizaciones creen un entorno de trabajo que promueva la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados, lo cual contribuirá a potenciar su motivación y, por ende, su desempeño y compromiso con la organización.

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La investigación realizada sobre clima organizacional y motivación laboral se considera de naturaleza descriptiva, en el entendido de que en este tipo de estudio, se seleccionan una serie de aspectos o variables que se van a medir, con el objetivo de proporcionar un análisis detallado de lo que se está investigando. Por lo tanto, el enfoque de la investigación descriptiva consiste en describir las características principales del fenómeno en cuestión, como lo señala Delgado de Smith (2008: 249) “las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”.

Por lo tanto, este tipo de investigación descriptiva permitió realizar el Análisis del clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal desde la mirada de los postulados de Brunet.

Por otra parte y de acuerdo con Arias. (2012: 48) quien “expresa que la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Se asume que esta investigación es de campo porque buscó analizar el fenómeno estudiado a través de la recolección de información en el lugar donde se llevan a cabo los hechos, ya que se procedió a recolectar la información directamente del ambiente

donde se efectuó la investigación, pertenecientes al departamento de Recursos Humanos de una alcaldía municipal.

### **Estrategia metodológica**

Para desarrollar y consolidar esta sobre al análisis el clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal desde los postulados de Brunet. Se llevaron a cabo una serie de pasos y acciones, los cuales se implementaron de forma metódica y sistemática para alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación, entre los cuales se puede mencionar:

En primer lugar, se realizó de una revisión documental, con el objeto de recabar y condensar información y datos relevantes, relacionados con la investigación.

En segundo lugar, se definió el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos, relacionados con el tema, como fueron identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal, como segundo objetivo específico, fue describir los factores grupales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional. Y como tercer objetivo específico fue señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal. Y por último, mediante el análisis de los datos encontrados en los primeros

tres objetivos, se hizo un diagnóstico sobre la motivación laboral en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal.

Para ello, se hizo una revisión de previas para examinar los antecedentes relacionados con el tema en cuestión y a continuación, se definieron y conceptualizaron teóricamente las variables que serían objeto de estudio mediante las bases teóricas, para determinar la naturaleza de la investigación y el tipo de estudio.

Con toda la información teórica se procedió a elaborar el cuadro técnico metodológico donde se operacionalizaron las variables a fin de poder medirse en la práctica. Según Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003) señalan que el cuadro técnico metodológico:

Logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos. Así pues, la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio. Cada uno de los ítems servirá de insumo al instrumento de investigación seleccionado. (p. 52).

Es decir, el cuadro técnico metodológico representa una guía para el investigador que le permite describir los diferentes elementos que comprenden el objeto de estudio, generando los insumos necesarios para realizar el diseño del instrumento con el cual se obtendrán finalmente los datos. Es de hacer notar que el cuarto y último objetivo de la investigación no se operacionalizó porque el mismo se cumplirá a partir del análisis de los datos contenidos en los primeros tres objetivos dado que la motivación de los

trabajaodres es transversal a todos los aspectos del clima organizacional medido ya que representan tanto aspectos intrínsecos como extrínsecos de la motivación. (Ver Cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal desde la mirada de los postulados de Brunet.						
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal.	Factores individuales.	Ucros (2011:93) “El factor psicológico individual abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones	Identidad	-Decisión (49) -Sentido de pertenencia (50) -Cohesión (51) - Lealtad (52) -Interés (53)	Técnica Encuesta  Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, versión larga (1968)	10 Trabajadores del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal
			Responsabilidad	-Verificación (11) - Autonomía (12) -Responsabilidades (13) -Iniciativa (14) -Resolución (15) -Excusas (16) -Negligencias (17)		

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuadro 1 (cont.)  
**Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal desde la mirada de los postulados de Brunet.						
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Describir los factores grupales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional.	Factores grupales.	Los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento.	Conflictos	-Sensación de inconformidad (45) -Manejo del conflicto (46) -Conflictos en el equipo (47) -Libertad de opinión (48)	Técnica Encuesta  Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, versión larga (1968)	10 Trabajadores del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal
			Desafíos	-Progreso (24) -Riesgos Oportunos (25) -Competencia (26) -Toma de decisiones (27) -Desarrollo de ideas (28)		
			Cooperación.	Exigencia (34) -Mejora constante(35) -presión (36) -Productividad (37) -Prioridad en las relaciones (38) -Desempeño (39)		
			Relación	-Cordialidad (29) -Clima de trabajo (30) -Distancia (31) -Confianza (32) - Relaciones interpersonales (33)		

Fuente: Elaboración propia (2023)

Cuadro 1 (cont.)  
**Cuadro técnico metodológico**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el Clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal. Una mirada desde los postulados de Brunet.						
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal.	Factores organizacionales.	Son los aspectos clave que influyen en el ambiente del trabajo, de esta manera, se pueden optimizar las condiciones de trabajo y mejorar el clima laboral, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y la motivación de los trabajadores.	Recompensa.	-Merito (18) -incentivos (19) -Desempeño (20) -criticas (21) -Remuneración. (22) -Sanción (23)	Técnica Encuesta  Instrumento: Cuestionario de Litwin y Stringer, versión larga (1968)	10 Trabajadores del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal
			Estándares	-Consecuencias (40) -Aspiraciones(41) -Desconfianza (42) -colaboración (43) -Factor humano (44)		
			Estructura organizacional	- Definición de tareas(1) - Claridad en la estructura-jerárquica (2) -Autoridad (3) -Políticas conocidas (4) - Estructura organizativa (5) -Papeleos (6) -Exceso de reglas (7) -Productividad de la organización (8) -Claridad de reportes (9) -Cumplimientos de normas (10)		

Fuente: Elaboración propia (2023)

## **Población y Muestra**

En la fase de diseño del estudio, se determinaron las unidades necesarias para su ejecución. La ausencia de este proceso puede conducir a realizar el estudio a un número inadecuado de sujetos. Por lo tanto la población es definida por Tamayo (2007) de la siguiente manera:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N cantidades que participan de una determinada característica. (p. 176)

En este caso, el departamento de recursos humanos, está conformado por una población total de diez (10) trabajadores. Por ser un departamento con una población limitada y finita, no se llevará a cabo el cálculo de muestreo, sino que se tomará toda la población como objeto de estudio. Sustentando lo anterior, Pérez, (2002:73) “explica que la población es un conjunto finito e infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”.

Es importante destacar que la presente investigación se llevó a cabo con la participación de todas las personas que conforman el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal ubicada en el estado Yaracuy, Venezuela. Dado que este grupo de diez individuos constituye la población total del departamento, se considera que la muestra para la investigación será censal, es decir, que se incluirá a todos los miembros de la población objeto de estudio.

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

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, se utilizaron técnicas e instrumentos para la recolección de información, entre ellas, se usó una encuesta, ya que de una forma discreta y directa se conocerá la información requerida para analizarla y que de acuerdo con Palella y Martins (2010:123) define la encuesta en “obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador mediante el uso de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”.

Cabe señalar, el instrumento que se utilizó para recopilar datos en esta investigación será el cuestionario, para recabar los datos a través de una serie de preguntas relacionadas con los indicadores del estudio, se aplicó un cuestionario a los diez (10) trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de una Alcaldía municipal ubicada en el estado Yaracuy, Venezuela. El cuestionario, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 310) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” es el instrumento a utilizado en la presente investigación.

El cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza comúnmente en la técnica de la encuesta para recopilar información de los participantes. Es una herramienta popular porque es de fácil uso y puede proporcionar resultados directos y cuantificables. Para asegurar que los participantes respondan el cuestionario de manera efectiva, es importante que tanto su forma como contenido sean sencillos y fáciles de comprender. Las preguntas deben estar formuladas de manera clara y concisa, y se deben evitar términos técnicos o complejos que puedan confundir a los participantes.

De acuerdo con Brunet (1987), “El instrumento de medición adecuado para el clima organizacional es el cuestionario escrito, el cual presenta preguntas que describen

hechos de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción". En esta investigación se eligió el instrumento de clima organizacional construido por Litwin y Stringer (1968), (Ver Anexo A)

Lo cual Dávila y Romero (2008) describen el instrumento de esta manera:

El cuestionario consta con 53 preguntas cerradas de selección múltiple. El instrumento está estructurado con escala tipo Likert de 4 puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos las respuestas van desde Muy en desacuerdo, desacuerdo, de acuerdo a Muy de acuerdo. (P.46)

### **Validez y confiabilidad**

Posteriormente a la elaboración del instrumento, es necesario determinar su validez, la cual, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2006: 352), dice que "La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable a medir". Estos autores señalan que la validez puede ser de criterio, contenido o constructo.

Con respecto a la validez del instrumento de recolección de información, es importante mencionar que se llevó a cabo una prueba piloto como parte del proceso de validación. Dicha prueba piloto fue realizada por Dávila y Romero (2008) y consistió en seleccionar aleatoriamente un hospital y una clínica del área metropolitana de Caracas. El objetivo de esta etapa fue asegurarse de que el instrumento fuera fácilmente comprensible para los médicos y que se adaptara al contexto específico de estudio.

Durante la prueba piloto, se recopilaron observaciones y comentarios de expertos en el tema, los cuales permitieron identificar posibles mejoras en la redacción de los ítems del instrumento. Estas modificaciones se realizaron con el fin de optimizar la

claridad y la comprensión de las preguntas. Por lo tanto, para efectos de esta investigación, no se llevó a cabo un proceso de validación del instrumento utilizado. El cuestionario empleado ha sido utilizado en ocasiones previas y se aplicó en su forma original sin modificaciones.

En lo que respecta a la confiabilidad, según Hurtado (1.998:420), afirma que se refiere “Al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio en idénticas condiciones producen igual resultado”. La confiabilidad es un aspecto fundamental en la investigación y la evaluación, ya que proporciona una base para la confianza en los resultados obtenidos. Si un instrumento de medición es confiable, se puede tener mayor seguridad de que los resultados reflejan de manera precisa y consistente la variable que se está midiendo.

Por ello, el instrumento fue sometido a comprobación mediante la prueba Alfa de Cronbach, definida por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010:296) manifiestan:

Un coeficiente desarrollado por J. L. Cronbach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (p. 354).

En línea con lo mencionado previamente, los valores de confiabilidad pueden oscilar entre 0,00 y 1,00 (o a veces se expresan como 0 a 100). Valores más altos indican una mayor probabilidad de que los resultados del examen se correlacionen con las mediciones obtenidas mediante formas alternativas del mismo (lo cual es una característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas o si se trata

de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. La Matriz de correlación de los ítems es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

En la fórmula (K) es el número de ítems del instrumento, (S<sub>T</sub>) es la varianza total del instrumento, y (S<sub>i</sub>) es la sumatoria de la varianza de los ítems.

La aplicación de la fórmula anterior proporcionó un coeficiente de confiabilidad de 0,86 lo cual permitió evidenciar la confiabilidad con la cual cuenta el instrumento utilizado para recolectar la información requerida por la presente investigación (Ver Anexo B).

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo muestra los resultados del instrumento de recolección de datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional (1968) a un total de 10 trabajadores del área de recursos humanos en una alcaldía municipal. En este punto de la investigación, se busca proporcionar respuestas a los objetivos iniciales establecidos, los cuales fueron los siguientes:

- Identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal.
- Describir los factores grupales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional.
- Señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal.
- Diagnosticar el nivel de motivación laboral en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de este proceso de investigación, que se lograron gracias a la aplicación del instrumento mencionado (Anexo A). Este instrumento consistió en un cuestionario compuesto de 53 preguntas que están directamente relacionados con los objetivos previamente mencionados. Estas preguntas permitieron recopilar la información necesaria para abordar esos objetivos. Es importante destacar, que el análisis e interpretación de los resultados se

basa en los aspectos desarrollados en el marco teórico de esta investigación, con el propósito de respaldar argumentativamente cada uno de ellos.

El primer objetivo de la investigación, fue identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal, para el cual de acuerdo al instrumento utilizado de Litwin y Stringer se seleccionaron dos indicadores para dar respuesta a este primer objetivo específico: Identidad y Responsabilidad.

**TABLA N°1**

INDICADOR: IDENTIDAD									
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	0	0	2	20%	6	60%	2	20%
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	0	0	2	20%	6	60%	2	20%
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	0	0	0	0	8	80%	2	20%
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	5	50%	1	10%	4	40%	0	0
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses	3	30%	3	30%	4	40%	0	0

Fuente: Ortega (2024)

El 60% de los participantes indicó estar de acuerdo, y un 20% muy de acuerdo en la importancia de la toma de decisión de manera fácil y rápida, sumando un 80% de aprobación en contraste con el 20% restante, evidenciando lo vital que es una toma de decisión que permita el avance rápido y eficiente, el cual, según la opinión de los participantes garantiza una mejor fluidez y seguridad.

Así mismo, el 60% de los participantes afirmó sentirse orgulloso, y el 20% se mostró muy de acuerdo al sentirse orgulloso de pertenecer a la organización, siendo un indicio positivo con la organización. Estos resultados pueden analizarse de acuerdo con Del

Pino y Espinosa, (2000:31), “Es el sentimiento de pertenecía a una determinada organización y sentirse integrante valioso de la misma” y se refiere a la sensación de orgullo por ser parte de la empresa y contribuir de manera activa a la consecución de sus objetivos. En este sentido, es fundamental que la alcaldía continúe fomentando ese sentido de pertenencia y valoración entre sus empleados a través de prácticas de gestión de recursos humanos efectivas, comunicación abierta y reconocimiento del trabajo bien hecho.

En cuanto al ítem 51, el 80% de los encuestados manifestó sentirse miembro de un equipo que funciona bien, mientras que el 20% restante se mostró muy de acuerdo. El cual refleja una fortaleza de cohesión grupal que permite la confianza en cada de los integrantes que forma el equipo.

En respuesta al ítem N° 52 el 50% de los participantes mostro estar en muy desacuerdo y un 10% expreso estar en muy desacuerdo en percibir poca lealtad por parte del personal hacia la compañía. Lo que indica que la mayoría de los empleados sí perciben lealtad entre el personal hacia la organización. En cambio el 40% expresó estar de acuerdo con esta afirmación. Los resultados señalan un porcentaje significativo de empleados que expresan una debilidad, en cuanto a lo señalado por este ítem. Tratándose el tema de identidad esto sugiere que existe una percepción de falta de compromiso o fidelidad por parte de algunos empleados hacia la organización.

El 30% de los encuestados se mostró muy en desacuerdo en que cada uno se preocupa de sus propios intereses, mientras que otro 30% expresó estar en desacuerdo. Este resultado es positivo, ya que implica que hay una mayoría preocupada por el bienestar colectivo dentro de la organización. Sin embargo es importante tener el 40% que está de acuerdo con dicha afirmación, esto evidencia una debilidad, ya que se sugiere que existe individualismo en un porcentaje amplio, afectando sustancialmente a la cohesión grupal.

**TABLA N°2**

INDICADOR: RESPONSABILIDAD									
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces	0	0	0	0	6	60%	4	40%
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	2	20%	2	20%	4	40%	2	20%
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	0	0	0	0	9	90%	1	10%
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	0	0	2	20%	6	60%	2	20%
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	3	30%	1	10%	5	50%	1	10%
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	2	20%	4	40%	4	40%	0	0
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	0	0	5	50%	5	50%	0	0

Fuente: Ortega (2024)

El 60% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 40% muy de acuerdo, dando como sumatoria un 100% de aprobación a la afirmación señalada del ítem 11. Esto es una fortaleza contundente, ya que refleja un proceso de verificación que asegure la entrega de un trabajo excelente, mediante la realización de diversas comprobaciones que respalden la finalización exitosa del proyecto.

Con respecto al ítem número 12, el 40% de los participantes expresó estar de acuerdo, y un 20% muy de acuerdo, que a su jefatura le gusta que realicen bien su trabajo sin tener que verificarlo constantemente. Sin embargo, un 20% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación y otro 20% se mostró muy en desacuerdo. Estos resultados revelan una falta de consenso y una ambigüedad en las percepciones de los empleados sobre las expectativas de su jefatura. Existen diferentes criterios en cuanto a las pretensiones

de la jefatura, un grupo percibe que su jefatura valora la autonomía y la confianza en su trabajo, mientras que otro grupo parece tener una perspectiva opuesta. Esta discrepancia refleja una debilidad destacando la necesidad de mejorar la comunicación y la claridad de las expectativas en el entorno laboral para garantizar una comprensión común y una alineación efectiva entre los empleados y sus superiores.

En el ítem 13 el 90% de los encuestados indico estar de acuerdo, y el 10% determino estar muy de acuerdo a que sus superiores tracen planes generales y ellos son responsables del trabajo realizado. Esto implica que existe un grado de autonomía y responsabilidad individual en la organización, de acuerdo con Dessler y Valera (2011:27) “comprende la autonomía que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo”. Lo cual puede ser positivo para el empoderamiento de los empleados.

En cuanto al ítem 14 el 60% de los participantes está de acuerdo, y un 20% mostro estar en muy de acuerdo, sumando un 80% respecto al 20% de desacuerdo, que en la organización salen adelante al tomar la iniciativa y hacer las cosas por sí mismos. Se evidencia una clara fortaleza en cuanto a la responsabilidad, autonomía y capacidad de los colaboradores para asumir y cumplir con sus responsabilidades laborales. Además, se observa una cultura sólida de iniciativa en el proceso laboral.

Con respecto, al ítem 15 el 50% de los encuestados indicó estar de acuerdo y un 10% expreso está muy de acuerdo con que existe una filosofía en la organización que fomenta la autonomía y la responsabilidad individual para resolver problemas. Respecto a un 40% (30% muy en desacuerdo), lo que sugiere que puede haber

discrepancias en la percepción de la filosofía de la organización en este aspecto. Es posible que algunos empleados no estén recibiendo mensajes claros o consistentes sobre la importancia y el respaldo a la autonomía y la responsabilidad individual en la resolución de problemas.

En cuanto al ítem N°16 el 20% de los encuestados indicó estar muy en desacuerdo y el 40% estuvo de en desacuerdo en que hay muchas excusas cuando se comete un error. Estos porcentajes suman un total del 60%, lo que indica que un segmento de los encuestados no percibe que haya una gran cantidad de excusas cuando se cometen errores. Sin embargo, existe un 40% que expreso estar de acuerdo, lo que indica que hay un porcentaje significativo de los participantes que percibe que existe una cultura de evasión de responsabilidad en la organización. Esto puede tener un impacto negativo en el ambiente de trabajo, la confianza y la eficiencia organizacional. Si los empleados no asumen responsabilidad por sus errores, puede dificultar la identificación y la corrección de problemas, así como el aprendizaje y la mejora continua.

En cuanto al Ítem N°17 el 50% de los encuestados indicó estar de acuerdo, y el otro 50% estuvo en desacuerdo en que los individuos en la organización no asumen responsabilidades, siendo esto un resultado interesante. Estos porcentajes sugieren que una mayoría significativa de los participantes percibe que hay un problema crítico generalizado por la falta de responsabilidad en los individuos de la organización, en cual puede afectar el entorno laboral.

Como conclusión general de este indicador, iniciamos con la cita de Litwin y Stringer (1968:28) sobre el concepto de responsabilidad “Se refiere a la percepción de

los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe”. Ante ello se puede asumir que, los empleados en su mayoría tienen claridad en cuanto a sus responsabilidades individuales y realizan revisiones constantes para garantizar un trabajo seguro. Sin embargo, existen discrepancias en cuanto a la definición de la autonomía y la filosofía de la responsabilidad. Se percibe la necesidad de mejorar la comunicación, establecer límites claros y fomentar una cultura de responsabilidad son aspectos clave para abordar estas discrepancias y fortalecer la confianza y el desempeño en la organización, con el fin de garantizar los conceptos a la totalidad de los empleados.

El segundo objetivo de investigación es describir los factores grupales que se presentan en los empleados del departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal relacionados con el clima organizacional. Para lo cual se establecieron o seleccionaron cuatro indicadores, los cuales son: conflictos, desafíos, cooperación y relación.

**TABLA N°3**

		INDICADOR: CONFLICTOS							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	1	10%	4	40%	3	30%	2	20%
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	0	0	3	30%	7	70%	0	0
47	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	0	0	2	20%	6	60%	2	20%
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	0	0	2	20%	8	80%	0	0

Fuente: Ortega (2024)

En el ítem 45 se mostró que el 40% de los participantes señalaron estar en desacuerdo, y el 10% indicó estar muy en desacuerdo, en esta afirmación. Además, un 30% expresó estar de acuerdo, y un 20% muy de acuerdo. Estos resultados sugieren que hay una opinión dividida en cuanto a la pregunta. Esto indica la necesidad de fomentar un entorno donde se valore la expresión de opiniones y se promueva la comunicación abierta y constructiva para el beneficio de la organización en su conjunto.

En cuanto al ítem 46, El 70% de los encuestados señalaron que la actitud de la jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. Sin embargo, el 30% expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Estos resultados sugieren que la mayoría percibe que la jefatura valora los conflictos como una oportunidad para el crecimiento y la mejora en la organización, aunque con un porcentaje leve de debilidad.

El ítem N°47, el 20% de los participantes indicó estar en desacuerdo con la afirmación, mientras que el 60% expresó estar de acuerdo y el 20% afirmó estar muy de acuerdo. Esto sugiere que existe una percepción positiva, y fomenta la comunicación en el departamento de recursos humanos. Esta percepción puede tener un impacto directo en el clima organizacional, ya que una comunicación abierta y participativa puede generar un ambiente más colaborativo y motivador. Sin embargo, es importante abordar la discrepancia en la percepción y asegurarse de que todos los empleados se sientan incluidos y motivados a participar en las discusiones grupales.

En cuanto al ítem N°48, el 80% de los participantes expresó estar de acuerdo, y 20% indicó estar en desacuerdo con esta afirmación. Esto es un indicio positivo ya que la mayoría de los participantes está de acuerdo en que pueden expresar libremente sus

opiniones, esta percepción sugiere que existe una cultura de libertad de expresión en el departamento de recursos humanos. La capacidad de comunicarse abiertamente y compartir diferentes puntos de vista puede contribuir a un clima organizacional más inclusivo y promover la innovación y el crecimiento.

De acuerdo con López Pintor (1995:21) define el conflicto “el debate constructivo y se promueva la expresión abierta de opiniones, siempre en busca de soluciones y mejoras para la organización”. Por lo tanto, los resultados muestran que hay una mezcla de percepciones en relación con los conflictos en la organización. Mientras que una parte de los empleados valora la apertura y la expresión de opiniones diferentes, otra parte puede percibir una tendencia hacia evitar los desacuerdos abiertos. Estos resultados pueden ser utilizados para identificar oportunidades de mejora en la gestión de conflictos.

**TABLA N°4**

		INDICADOR: DESAFIOS							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	0	0	2	20%	8	80%	0	0
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	0	0	1	10%	8	80%	1	10%
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	0	0	1	10%	7	70%	2	20%
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	0	0	1	10%	5	50%	4	40%
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea	0	0	0	0	7	70%	3	30%
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10%</b>	<b>35</b>	<b>70%</b>	<b>10</b>	<b>20%</b>

Fuente: Ortega (2024)

Con respecto al ítem N° 24, el 80% de los encuestados indico estar de acuerdo con esta afirmación, pero existe un 20% en desacuerdo, por lo tanto, la filosofía de la jefatura en la organización es hacer las cosas lentas pero certeramente, y la mayoría de los empleados está de acuerdo con esta idea. Esta filosofía enfatiza la precisión,

efectividad y la planificación cuidadosa. Mejorando así la calidad del trabajo enfatizando en los detalles.

En cuanto al ítem N° 25 el 80% de los participantes indicaron estar de acuerdo, y un 10% en muy de acuerdo con esta afirmación, sobre un 10% que está en desacuerdo, lo que sugiere que la mayoría percibe que la organización ha tomado riesgos en momentos estratégicos. Este aspecto es muy positivo para la organización, ya que la mayoría percibe que la organización ha tomado riesgos en el momento adecuado. Esto brinda una sensación de seguridad hacia con su líderes que gestionan oportunamente las decisiones trascendentales en pro al beneficio colectivo.

El ítem N° 26 el 10% de los encuestados indicó estar en desacuerdo, mientras que el 70% se mostró muy de acuerdo. Y el 20% mostro estar muy de acuerdo, sumando así un 90% de aprobación. Esto indica que la mayoría de los trabajadores considera necesario asumir riesgos significativos en ciertas ocasiones para mantenerse competitivos. De acuerdo con Litwin y Stringer (1968:38), quien define “En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización”. Por lo tanto, si la mayoría de los empleados en el departamento de recursos humanos considera que es necesario asumir riesgo, esto puede indicar una actitud positiva hacia la innovación, la adaptabilidad y la disposición a enfrentar desafíos. Esta actitud puede contribuir a un clima organizacional más dinámico y orientado al crecimiento.

En respuesta al ítem N°27, donde la mayoría estuvo de acuerdo con un el 50% y muy de acuerdo con el 40%, sumando así un 90% de aprobación. Esto sugiere que

existe una tendencia a ser cautelosos y cuidadosos antes de tomar decisiones, posiblemente buscando minimizar riesgos o errores. Esto puede influir en los factores grupales y el clima organizacional, de acuerdo con Ucros (2011: 94) quien menciona algunos componentes “la toma de decisión, la comunicación y la influencia en el cargo”. Por lo tanto, la tendencia a ser cautelosos puede influir en la toma de decisiones utilizado en el departamento de Recursos Humanos. Es posible que se prefieran enfoques basados en datos, donde se recopile y analice información exhaustiva antes de tomar decisiones.

Al respecto, del ítem N°28 el 70% de los encuestados estuvo de acuerdo, mientras que el 30% expresó estar muy de acuerdo. Esto significa que la mayoría de los trabajadores percibe que la organización está dispuesta a asumir riesgos por ideas valiosas. Esta percepción puede tener implicaciones importantes para los factores grupales y el clima organizacional en el departamento de Recursos Humanos. Al percibir que la organización está dispuesta a asumir riesgos por ideas valiosas, los empleados pueden sentirse más motivados y comprometidos en su trabajo. Esto puede fomentar la participación de los empleados, generando nuevas ideas y soluciones.

**TABLA N°5**

		INDICADOR: COOPERACION							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto	0	0	1	10%	9	90%	0	0
35	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar	0	0	0	0	8	80%	2	20%
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	0	0	3	30%	7	70%	0	0
37	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	0	0	0	0	8	80%	2	20%
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	1	10%	8	80%	1	10%	0	0
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	0	0	0	0	6	60%	4	40%

Fuente: Ortega (2024)

En respuesta al ítem N°34 se obtuvo que el 10% de los encuestados expresó estar en desacuerdo con esta afirmación, mientras que existe una mayoría del 90% está de acuerdo, sugiere que la mayoría de los empleados del departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal percibe que la organización establece estándares y expectativas elevadas en términos de rendimiento laboral. Esta percepción puede influir en los factores grupales y el clima organizacional dentro del departamento. Esto puede motivar a los empleados a esforzarse más y a buscar constantemente la excelencia en su trabajo. Sin embargo, también puede traer posibles efectos negativos de esta percepción. El alto nivel de exigencia puede generar estrés y tensiones en el ambiente laboral. Es por ello, que es necesario que la organización promueva la colaboración entre empleados, para así alcanzar las expectativas de manera saludable y sostenible.

En cuanto al ítem N°35, el 80% de los participantes está de acuerdo y el 20% muy de acuerdo. Esto es una fortaleza contundente, ya que la mayoría de los empleados del departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal percibe que la organización tiene una actitud positiva hacia el cambio y la búsqueda constante de innovación, una mentalidad de mejora continua implica que la organización está abierta a la superación, dispuesta a aprender de los errores y a implementar cambios para lograr mejoras el entorno laboral.

Al respecto del ítems N°36, el 70% de los encuestados expresaron estar de acuerdo en que en la organización siempre presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal. Por otro lado, el 30% de los participantes están en desacuerdo con esta afirmación. Los resultados reflejados en esta información sugieren que es importante encontrar un equilibrio entre la presión para mejorar el rendimiento y el apoyo a los empleados. Es fundamental que la organización promueva una cultura que valore el

bienestar de los empleados y fomente un ambiente de trabajo colaborativo. Es importante tener en cuenta que la percepción de la presión puede variar entre los empleados. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias que proporcionen apoyo y recursos adecuados para garantizar el bienestar de los empleados mientras se busca mejorar el rendimiento.

En cuanto al ítem N°37, el 80% de los participantes están de acuerdo y el 20% muy de acuerdo. Es alentador ver que la mayoría de los participantes están de acuerdo o muy de acuerdo en que la jefatura considera que la satisfacción de las personas influye en la productividad. Esto indica que existe un reconocimiento de la importancia de la satisfacción de los empleados en el rendimiento y éxito de la organización.

El ítems N° 38, es interesante notar que la mayoría de los participantes expresan que el 80% está en desacuerdo y un 10% está en muy desacuerdo a esta afirmación. Esto sugiere que los participantes valoran más el buen desempeño individual, que las relaciones interpersonales en el entorno laboral. No obstante, es importante tener en mente que el equilibrio entre ambas cosas es fundamental para promover un clima organizacional positivo y productivo, sin que esta afecta el rendimiento productivo de cada empleado ya que, la prioridad siempre está en realizar un excelente trabajo.

Y en respuesta al ítem N°39, el 60% de los participantes están de acuerdo y el 40% muy de acuerdo en que se sienten orgullosos de su desempeño. Al no registrarse en muy en desacuerdo y en desacuerdo. Estos resultados indican que la totalidad de los participantes tienen una percepción positiva de su propio desempeño y se sienten orgullosos de sus logros.

En general, los resultados muestran que en la organización se valora más (según la opinión de los encuestados) el rendimiento individual como factor de cohesión para con el rendimiento grupal. Dicho esto, se determina que la cooperación en base al rendimiento, fortalece los objetivos planteados para su resolución aunado a ello, como visión igualitaria o percepción del equipo general, tal como los expresa Arnoletto y

Díaz, (2009:35) “percepción que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo”. Los directivos fomentan una cultura de trabajo en equipo, lo que sugiere un ambiente de trabajo donde se reconoce y valora el esfuerzo y los logros.

**TABLA N°6**

		INDICADOR: RELACION							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	0	0	0	0	8	80%	2	20%
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	0	0	2	20%	3	30%	5	50%
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización	0	0	8	80%	2	20%	0	0
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	5	50%	5	50%	0	0	0	0
33	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables	0	0	0	0	7	70%	3	30%

Fuente: Ortega (2024)

En general, los resultados sugieren una percepción mayormente positiva en cuanto a la atmósfera amistosa con un 80% de acuerdo y el 10% muy de acuerdo. Estos hallazgos respaldan la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral, tal como lo señala Robbins, S. (1999: 32), “Esto va relacionado como los trabajadores caractericen o perciban la forma como se desarrolla el ambiente de trabajo y que tan efectivas sean sus relaciones sociales con sus compañeros de labores y sus jefes inmediatos”. Es alentador ver como la organización muestra resultados muy positivos en cuanto a las relaciones jefatura-trabajador y esto se manifiesta en la existencia de un clima laboral agradable. Estos aspectos son considerados como fortalezas importantes para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, también se observan algunas percepciones negativas que generan preocupación,

especialmente en lo que respecta a la dificultad para conocer a las personas y la reserva o distancia que pueda haber entre los miembros del equipo.

Estas áreas de preocupación requieren una mayor atención y esfuerzos por parte de la organización para fomentar la motivación, la colaboración y la construcción de relaciones sólidas en el entorno laboral. Es importante reconocer que la interacción y la conexión entre los miembros del equipo son fundamentales para promover el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la generación de ideas innovadoras.

En cuanto a dar respuesta al tercer objetivo de investigación, el cual es señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal se establecieron tres indicadores, los cuales son: recompensa, estándares y estructura.

**TABLA N°7**

INDICADOR: RECOMPENSA									
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	0	0	2	20%	8	80%	0	0
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas	2	20%	2	20%	3	30%	3	30%
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	1	10%	1	10%	6	60%	2	20%
21	En esta organización hay muchísima crítica	3	30%	4	40%	3	30%	0	0
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	10%	5	50%	4	40%	0	0
23	Cuando cometo un error me sancionan	2	20%	3	30%	5	50%	0	0

Fuente: Ortega (2024)

En respuesta al ítem N°18 el 80% de los participantes está de acuerdo, y el 20% restante expreso estar en desacuerdo en que existe un buen sistema de promoción que ayuda a que los mejores asciendan. Esto sugiere que la mayoría percibe la existencia de oportunidades de ascenso basadas en el mérito, esto puede generar un mayor nivel de motivación en el área laboral. Mientras que una minoría de los encuestados no considera que exista un buen sistema de promoción en la organización. Esto puede tener un impacto negativo en su motivación, ya que pueden sentirse desalentados al ver obstáculos o barreras para su crecimiento profesional. Es por ello, que es importante Promover la igualdad de oportunidades y garantizar que el proceso de promoción sea justo y basado en el mérito, sin discriminación por género, raza u otras características.

En cuanto al ítem N° 19 el 30% está de acuerdo, y otro 30% está en muy de acuerdo que las recompensas e incentivos son mayores que las amenazas y críticas. De acuerdo con De Carolis y Simonis (1994:48) definen la recompensa como ese “sentimiento de ser retribuido por un trabajo bien realizado, enfatizando las recompensas positivas más que un castigo”. Resaltándose con ello la importancia de las recompensas positivas en el entorno laboral, donde el sentimiento de ser retribuido por un trabajo bien realizado fomenta la motivación y el compromiso de los empleados. Sin embargo, el 20% está en muy en desacuerdo, y otro 20% está en desacuerdo, lo que indica que existe un 40% que representa una debilidad dentro del departamento de recursos humanos, lo que indica que es importante estar atentos y comprender las razones detrás de esta percepción negativa, para poder abordar las preocupaciones y mejorar el ambiente motivacional en el departamento.

Al respecto el ítem N°20 indica que existe una fortaleza en este aspecto ya que un 60% de los encuestados está de acuerdo y el 20% de los encuestados indico estar muy de acuerdo. Reconocer y recompensar el rendimiento individual es una práctica común en muchas organizaciones, ya que se busca incentivar y motivar a los empleados a alcanzar altos niveles de desempeño y contribución. Al recompensar el rendimiento, se envía un mensaje claro de que los esfuerzos son valorados y reconocidos. Esto sugiere que la mayoría de los participantes perciben el rendimiento como un factor importante en la asignación de recompensas. Cabe señalar, que es importante considerar las opiniones de aquellos que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación para comprender las razones detrás de sus perspectivas.

El ítem N° 21 en cuanto a la crítica en la organización, el 40% está en desacuerdo y el 30% expresa estar en muy en desacuerdo, estos empleados probablemente consideran que el nivel de crítica es bajo, lo que sugiere que el clima organizacional no se caracteriza por una gran cantidad de críticas desde su mirada. Mientras que el 30% está de acuerdo, resultado que es un poco preocupante, ya que se puede percibir que hay quienes así sea un porcentaje bajo, que expresa que en la organización existe un ambiente donde las críticas son más frecuentes o donde se fomenta una cultura de crítica constante. En este caso, estos empleados pueden experimentar una mayor cantidad de críticas y considerar que esto afecta negativamente su bienestar y su motivación. Se observa una división en las respuestas y puede indicar diferentes experiencias y percepciones en cuanto a la cantidad de críticas en el entorno laboral.

En respuesta al ítem N°22, existe una mayoría en desacuerdo y muy desacuerdo a la afirmación, esto indica que una mayoría de los encuestados percibe que en la organización hay suficientes recompensas y reconocimiento por hacer un buen trabajo. Sin embargo, existe un 40% que solo dice estar de acuerdo con la afirmación y esto es

un resultado preocupante, ya que demuestra cierto modo, una debilidad; es por ello que es importante tener en cuenta que el reconocimiento y la recompensa por el buen trabajo son elementos clave para la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados y mantener un adecuado clima laboral pues cuando los empleados sienten que sus contribuciones son reconocidas y recompensadas, es más probable que se sientan valorados y motivados para seguir desempeñándose bien en su trabajo.

En cuanto al ítem N°23, los resultados muestran que el 50% de los encuestados está de acuerdo en que se les sanciona cuando cometen errores, mientras que el 30% está en desacuerdo y el 20% está muy en desacuerdo. Estos resultados revelan que existe una división en las respuestas y percepciones de los empleados en relación con las consecuencias negativas por cometer errores en la organización.

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968), quienes definen “la recompensa como la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo”. Se puede inferir que si una parte significativa de los empleados percibe que existen sanciones por los errores cometidos, es posible que el enfoque de la organización esté más orientado hacia el castigo que hacia la recompensa. Estos resultados sugieren que algunos aspectos relacionados con la recompensa, el reconocimiento y las consecuencias por cometer errores pueden ser motivo de preocupación en la organización. La percepción de que las sanciones son una respuesta común a los errores puede generar un ambiente de temor y desmotivación entre los empleados, ya que pueden sentir que no se les brinda el apoyo necesario para aprender de sus errores y crecer profesionalmente.

**TABLA N°8**

		INDICADOR: ESTANDARES							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	1	10%	3	30%	4	40%	2	20%
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	0	0	0	0	9	90%	1	10%
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	3	30%	7	70%	0	0	0	0
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	0	0	0	0	4	40%	6	60%
44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)	0	0	0	0	8	80%	2	20%

Fuente: Ortega (2024)

En el ítem N°40, el 60% de los participantes (40% de acuerdo y 20% muy de acuerdo) sugiere que existe un clima laboral donde se percibe que los errores son influyentes para el buen funcionamiento para con sus superiores. De acuerdo a Chiavenato (2009:261) “El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. Por lo tanto, esta percepción que tienen los empleados puede generar una sensación de preocupación por realizar bien las actividades encomendadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 30% de los encuestados se mostró en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo con la afirmación, lo que indica que hay una división de opiniones al respecto, que debe ser tomado en cuenta para profundizar la raíz de la problemática.

Los ítems 41, 42, 43 y 44, revelaron lo que puede tomarse como fortalezas en la organización. Los resultados reflejan una percepción positiva en cuanto a la comunicación de la gerencia sobre las aspiraciones de los empleados, así como una

confianza mutua y un alto nivel de apoyo por parte de los jefes y compañeros en situaciones difíciles. Además, la mayoría de los encuestados percibe que la filosofía de la jefatura enfatiza el factor humano. Estos aspectos indican un clima organizacional favorable, en el cual se valora la comunicación abierta, la confianza y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.

**TABLA N°9**

		INDICADOR: ESTRUCTURA							
N°	ITEMS	FRECUENCIA							
		MD	%	ED	%	DA	%	MA	%
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	0	0	0	0	5	50%	5	50%
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	0	0	2	20%	4	40%	4	40%
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	0	0	0	0	5	50%	5	50%
4	Conozco claramente las políticas de esta organización	0	0	0	0	5	50%	5	50%
5	Conozco claramente la Estructura organizativa de esta organización	0	0	0	0	7	70%	3	30%
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas	1	10%	7	70%	2	20%	0	0
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	0	0	6	60%	4	40%	0	0
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	0	0	3	30%	6	60%	1	10%
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	2	20%	6	60%	1	10%	1	10%
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	0	0	0	0	9	90%	1	10%

Fuente: Ortega (2024)

En este caso, los resultados reflejan una fortaleza en la organización ya que según Alcalá (2011: 87) define la estructura como aquella que “está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones”. Sí se consideran los resultados de la encuesta, donde se destaca la percepción positiva en la claridad de las tareas, así como el conocimiento de las

políticas y la estructura organizativa, se puede inferir que la organización ha establecido reglas claras, políticas bien comunicadas y una jerarquía definida. Estos elementos contribuyen a la estructura organizativa sólida y proporcionan una guía clara para los empleados en términos de sus roles, responsabilidades y toma de decisiones.

En cuanto al ítem N° 6, se refleja con un 10% muy en desacuerdo y un 70% en desacuerdo con esta afirmación. Es decir que existe una debilidad en este sentido, ya que los resultados indican que la mayoría de los encuestados percibe que en la organización hay una cantidad considerable de papeleo y trámites para llevar a cabo las actividades. Esta percepción reafirma la posibilidad de que los procesos y procedimientos sean lentos, lo que puede implicar una carga adicional de trabajo y retrasos en la realización de tareas y actividades, afectando así el clima organizacional producto de la posible carga de estrés que se genera.

En el ítem N°7 los resultados indicaron que existe cierta división de opiniones dentro de la organización en relación a cómo se manejan las nuevas ideas. El grupo mayoritario que está en desacuerdo puede indicar que perciben que las reglas y los trámites no son un impedimento significativo para la evaluación y consideración de nuevas ideas. Por lo tanto, es probable que sientan que las nuevas ideas tienen la oportunidad de ser evaluadas y tenidas en cuenta en la organización. Sin embargo, el 40% está de acuerdo con la afirmación, puede tener la percepción de que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites dificulta la evaluación y consideración de nuevas ideas. Esto puede significar que sienten que las ideas innovadoras no reciben la atención y el análisis adecuado, debido a las restricciones y barreras existentes.

En los resultados del ítem N°8 sugieren que la mayoría de los participantes señalan que la falta de organización y planificación tiene un impacto negativo en la productividad de la organización. Esto indica que existe una preocupación 70% sobre cómo la falta de estructura y planificación puede obstaculizar la eficiencia y el rendimiento en el trabajo. Es importante tener en cuenta estas opiniones, ya que la productividad es un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización. La falta de planificación puede generar confusiones, retrasos y falta de claridad en las tareas asignadas, lo que a su vez puede afectar negativamente la calidad y el tiempo de entrega de los resultados.

En base a la pregunta N°9, el 80% de los encuestados rechazan (20% muy en desacuerdo y 60% en desacuerdo) que en esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar. Lo cual representa una fortaleza clara en cuanto a la estructura organizacional, hay delegación de funciones y se tiene claras la línea de autoridad, lo cual permite saber a quién reportar en un momento determinado y que y quienes son responsables del trabajo, es un aporte al clima organizacional en el sentido de que hay claridad de roles y con ello no se genera conflictos, ni ansiedad en el trabajo

Además, con el ítem N° 10 el 90% de los participantes está de acuerdo y el 10% está muy de acuerdo con la afirmación de que la jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. Esto indica que una fortaleza, ya que el 100% de los encuestados percibe que la jefatura valora la claridad y el cumplimiento de las normas y los procedimientos en la organización.

En general el factor asociado a la organización se presenta como fortalecido en relación al clima organizacional, se observa claridad en los aspectos formales a seguir en cuanto a líneas de autoridad, responsabilidades y ejecución de tareas.

Para finalizar el análisis de resultados se presenta el cuarto objetivo de la investigación se orienta en diagnosticar el nivel de motivación laboral en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal, el cual se cumplirá a partir de los resultados obtenidos, es decir que se infiere que se puede diagnosticar de acuerdo a los aspectos relevantes encontrados en cada de uno de los factores estudiados, individuales, grupales y organizacionales, que el nivel de motivación laboral es definitivamente positivo, ya que los participantes destacan sentirse orgulloso e identificados en pertenecer a la organización, aludiendo al principio de identidad de acuerdo con Robbins (2008:142) “como el hecho de sentirse integrado en la empresa al participar en la solución de los problemas y en la toma de decisiones”. Sin embargo se debe recalcar puntos para que el nivel de motivación pudiera ser más óptimo según lo analizado por los resultados hechos por el cuestionario sí se trabajan algunos elementos en los cuales hay oportunidades de mejora.

Aspectos como el nivel de recompensa e incentivo han de ser puntos débiles en el análisis realizado en el nivel motivacional, puesto que si bien, gran parte de los encuestados manifestó sentirse pleno con las recompensas obtenidas por su desempeño laboral, un sector de la población estudiada afirma que el nivel de recompensas es insuficiente. Esto a la larga trae como consecuencias un aumento en la desmotivación, dado a la progresiva inconformidad respecto a sus recompensas, para ello se debe tomar en cuenta las opiniones de los participantes que manifestaron dicha crítica para poder generar un reforzamiento que permita elevar el estímulo motivacional, de forma que todos puedan sentirse satisfechos, con las recompensas que la organización les otorga.

## CONCLUSIONES

El proceso de investigación desarrollado cuya centralidad fue analizar clima organizacional y la motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal, desde los postulados de Brunet, siendo un estudio de tipo descriptivo y de campo, con la idea de conocer un poco más sobre los factores que condicionan el clima organizacional y la motivación que emprende la organización objeto de este estudio, esto se realizó mediante un cuestionario de Litwin y Stringer, en donde la información obtenida estuvo destinada a dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación, por tanto se concluye lo siguiente a partir de cada uno de ellos:

Para el primer objetivo específico que fue identificar los factores individuales que pueden condicionar el clima organizacional en el departamento de recursos humanos, de una alcaldía municipal los mismos se lograron desde los dos indicadores identidad y responsabilidad según el modelo de Litwin y Stringer que permiten evidenciar comportamientos individuales desde estos aspectos a nivel organizacional.

En cuanto al indicador de identidad, los empleados muestran altos indicios de identidad de manera positiva y de pertenencia en términos de orgullo de pertenecer a la organización y sentirse miembros de un equipo que funciona bien. Sin embargo, existe una debilidad en cuanto a la percepción que tienen sobre el aspecto asociado a lealtad. Estos resultados permiten concluir que en cuanto a la dimensión de identidad de los empleados puede ser mixta, con aspectos positivos y áreas de mejora que deben abordarse para fortalecer la identidad colectiva en la organización.

Con respecto al indicador de responsabilidad, se destaca una valoración positiva de la autonomía y la responsabilidad individual por parte de los empleados, esto puede generar un mayor compromiso con el trabajo. Además, se observa que repercute en un clima laboral armonioso, de iniciativa y de toma de decisiones, lo que indica una capacidad para resolver problemas de manera autónoma. Sin embargo se identificaron algunas debilidades en cuanto a la definición de la filosofía y la evasión de responsabilidades en la organización.

En conclusión, al identificar los factores individuales en la alcaldía municipal objeto de estudio, se evidencia que tanto la identidad como la responsabilidad representan fortalezas en la organización. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y muestran una identidad positiva y un fuerte sentido de pertenencia. Además, valoran la autonomía y la responsabilidad individual, lo que contribuye a un mayor compromiso con sus labores.

En cuanto al segundo objetivo específico, que estuvo orientado a describir los factores grupales que presentan los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal y relacionada con el clima organizacional, se abordaron desde los indicadores que se establecieron son: conflicto, desafíos, cooperación, relación.

En el indicador de conflicto, los resultados revelaron una tendencia mixta en cuanto a la gestión de conflictos en la organización, mientras que algunos empleados valoran la armonía y evitan los conflictos abiertos, otros expresan la necesidad de una mayor expresión de opiniones y desacuerdos. Además, la mayoría percibe que la jefatura valora los conflictos como oportunidades de crecimiento. Por otro lado, la comunicación en el departamento de recursos humanos es percibida de manera positiva por la mayoría de los participantes, lo cual es beneficioso para mantener un

adecuado clima organizacional unido a que se destaca una cultura de libre de expresión en ese departamento, lo que fomenta la participación y la diversidad de ideas generando confianza y compromiso entre los trabajadores.

De igual manera, sucede con el indicador desafíos, se percibe un alto nivel de fortaleza en cuanto a la filosofía de la jefatura en el departamento de Recursos Humanos, ya que se destaca por su enfoque preciso y cauteloso, así como por su disposición a asumir riesgos estratégicos por ideas valiosas. Estas fortalezas pueden tener un impacto positivo en el clima organizacional y en la motivación de los empleados.

En el indicador de cooperación se pudo evidenciar en cómo directivos fomentan una cultura de trabajo en equipo y que los empleados perciben un espíritu de cooperación tanto por parte de los directivos como de otros miembros del grupo. Esto sugiere que existe un ambiente de trabajo en el que se reconoce y se valora el esfuerzo y los logros individuales dentro del contexto del equipo.

Y el último indicador relación, en los resultados se observó que las relaciones interpersonales y el clima laboral son aspectos importantes en el departamento de recursos humanos. La percepción mayoritariamente es positiva, con una atmósfera amistosa y de buenas relaciones jefatura-trabajador, estos son fortalezas importantes que contribuyen al funcionamiento de la organización. Por lo tanto, estos elementos promueve un ambiente de trabajo donde las relaciones sean valoradas y puede generar un efecto positivo en la motivación y el compromiso de los empleados.

Se concluye que los empleados del departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal, mostraron una combinación de fortalezas. Se destacan la

cooperación, el manejo de conflictos y la comunicación entre los miembros del equipo. Su capacidad para asumir desafíos estratégicos, y se aprecia las relaciones interpersonales. La organización y planificación, como en la expresión de opiniones y desacuerdos Sin embargo, existen áreas de debilidad en la expresión de opiniones y desacuerdos, así como en la organización y planificación. Son habilidades destacadas en el equipo, al igual que la capacidad de expresar opiniones y manejar desacuerdos. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en estas habilidades. Se recomienda continuar trabajando en ellas para mantener un clima organizacional positivo y motivador.

Así mismo en conclusión con respecto al tercer objetivo, el cual se basa en señalar los factores organizacionales existentes en el departamento de recursos humanos de la alcaldía municipal objeto de estudio, se trabajó desde los tres indicadores: recompensas, estándares y estructura.

En cuanto al primer indicador, se muestran fortalezas a razón de la existencia de oportunidades de ascenso basadas en el mérito y las recompensas que perciben por su desempeño laboral, lo cual puede generar un mayor nivel de motivación entre los empleados. Además de los aspectos mencionados también se identifican debilidades que deben abordarse. Es fundamental profundizar en seguir fomentando una cultura de apoyo y aprendizaje, que no dé lugar da la crítica constante, ya que esto puede perjudicar el nivel de motivación de los empleados. Promover un ambiente en el que se valore el aprendizaje de los errores y se establezca un enfoque equilibrado, es crucial fomentar la confianza y el crecimiento profesional de los empleados.

En cuanto al segundo indicador, concluye que se destaca una fortaleza para la organización, como lo es la comunicación efectiva sobre las aspiraciones de los empleados, la confianza mutua, el alto nivel de apoyo y la filosofía que enfatiza el factor humano. Estos aspectos positivos indican un clima organizacional favorable, en el cual se valora las metas profesionales, la comunicación abierta y el apoyo entre los miembros del departamento.

En el tercer indicador como conclusión puede decirse que se identificaron tanto fortalezas como debilidades en la estructura organizativa de la alcaldía estudiada. Por un lado, se destaca una percepción positiva en la claridad de las tareas, el conocimiento de las políticas y la estructura organizativa, lo que indica que la organización ha establecido reglas claras, políticas bien comunicadas y una jerarquía definida. Estos elementos contribuyen a una estructura organizativa sólida y brindan una guía clara para los empleados en términos de sus roles, responsabilidades y toma de decisiones. Sin embargo, también se identifican debilidades, como la percepción de una cantidad considerable de papeleo y trámites que dificultan o ralentizan la realización de las actividades. Todo esto puede conllevar a una carga adicional de trabajo y retrasos en la ejecución de tareas, lo que puede propiciar el clima organizacional y aumentar el estrés de los empleados.

En general, puede decirse que en el departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal se encontraron fortalezas en la existencia de oportunidades de ascenso y recompensas basadas en el desempeño laboral, lo cual motiva a los empleados. Además, se valora la consideración de las aspiraciones del personal, la confianza mutua y una estructura organizativa sólida con políticas y normas bien establecidas.

Y en el último objetivo que se orientó en diagnosticar el nivel de motivación laboral en los empleados del departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal. Puede concluirse a partir de lo evidenciado con los factores que conforman el clima organizacional que el nivel de motivación laboral en el departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal objeto de estudio se presenta como generalmente positivo, ya que los empleados expresaron sentirse orgullosos e identificados con la organización. Esto refleja un sentido de pertenencia y participación en la solución de problemas y toma de decisiones, lo que contribuye a un ambiente motivador.

Sin embargo, también se concluye que se identificaron áreas de debilidad, especialmente en el nivel de recompensas e incentivos. Aunque la mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con las recompensas obtenidas por su desempeño laboral, un sector expresó que considera insuficiente el nivel de recompensas. Esto puede generar desmotivación y aumentar la insatisfacción entre los empleados.

En conclusión, y a partir del análisis realizado sobre el clima organizacional, entendido como un elemento fundamental en una organización, que al influir en el ambiente de trabajo y en la motivación de los empleados es determinante en el logro de los objetivos organizacionales, de allí que su comprensión dependa de diversos factores que impactan en la percepción de los trabajadores sobre el funcionamiento general de la institución y en la forma en cómo se desarrollan aspectos propias de la estructura organizativa, por lo tanto esta investigación realizada en el departamento de Recursos Humanos de una alcaldía municipal desde los postulados de Brunet, permitió determinar que en general cuentan con un adecuado clima organizacional, no obstante, se identificaron tanto fortalezas como debilidades en el clima organizacional y la motivación laboral. Estas conclusiones proporcionan una base sólida para recomendar

e implementar estrategias que promuevan un clima de trabajo colaborativo y motivador para los empleados del departamento de Recursos Humanos. Es importante trabajar en el fortalecimiento de la comunicación, la expresión de opiniones y desacuerdos constructivos, para garantizar un clima organizacional favorable y propicio para el desarrollo y éxito de los empleados.

## RECOMENDACIONES

- Establecer metas y objetivos claros para el departamento de Recursos Humanos y comunícalos efectivamente a todos los empleados. Esto creará un propósito compartido y alineará los esfuerzos individuales hacia un objetivo común
- Organizar actividades sociales o eventos fuera del entorno laboral que permitan a los empleados conocerse mejor, crear lazos de confianza y fortalecer las relaciones interpersonales.
- Implementar un sistema formal de rendición de cuentas con asignación clara de tareas, plazos definidos y revisiones regulares del progreso. Comunica las consecuencias de evadir responsabilidades a los empleados.
- Promover un ambiente en el que los empleados trabajen juntos y se apoyen mutuamente.
- Reconocer los logros y contribuciones de los empleados, celebra éxitos individuales y colectivos, y destaca los esfuerzos y aprendizajes realizados.
- Proporciona apoyo y capacitación a los empleados en el uso de herramientas tecnológicas para simplificar procesos administrativos y reducir la carga de trabajo relacionada con el papeleo y los trámites.
- Promover la igualdad en el sistema de recompensas, evitando favoritismos.
- Garantizar que las recompensas se otorguen de manera imparcial, basándose en el desempeño y los logros reales de los empleados.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amoros, E. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Lambayeque. : USAT.
- Alcalá, M. (2011). **El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado)**. Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan bautista.
- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5a. ed.). Caracas: Editorial Espíteme.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Epísteme. Caracas.
- Arnoletto y Díaz, (2009). **Estrategias gerenciales comunicacionales para optimizar el clima organizacional en la estación policial vial sur policía del estado Carabobo**. Tesis de grado. Para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.
- Brunet, Lucas (1987). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editoriales trillas, México.
- (2011). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Borja, Jaime (2021). Plan de comunicación interna en Pisende S.A.S. (Tesis de grado). Corporación Universitaria Lasallista, Colombia.
- Caligiore, Irene y Diaz, Juan. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. (24), 644-656. Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.
- Castillo Solano, Christian (2021) **Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación**. Tesis para optar al título de Magister en Gestión de talento humano. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Publicado
- Chiavenato, I. (2009 a). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. McGraw Hill Interamericana. México D.F.
- Chiavenato, Idalberto (2009 b). **Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las Organizaciones**. 2da. Edición. Mc. Graw Hill Interamericana. México.

----- (2009 c). **Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (segunda edición)**. México D.F. Editorial McGraw Hill. PP. 261, 124.

Chiavenato, I. (2000 d). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editora McGraw-Hill. México

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Santafé de Bogotá-Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2004 c) **Administración de Recursos Humanos**. Octava edición. México D.F.

Davis y Newstrom (2009). **La Responsabilidad como un proceso social**. Argentina. Paidós Estudio.

Dessler, G. Varela (2011) Administración de Personal. México. **Editorial Prentice Hall Hispanoamericana**.

Dávila J., Romero P. (2010) **Relación entre el síndrome de Burnout y la percepción del clima organizacional en médicos del área de emergencia**. Trabajo especial de grado de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. Editorial de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la Investigación**. 2da. Edición. Editorial Comala. Caracas.

De Carolis, A y Simonis, M (1994). **Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido, según el modelo de Litwin y Stringer**. Tesis de grado. Relaciones industriales. UCAN. Caracas.

Del Pino y Espinosa, (2000). **Relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores públicos de la Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica del Ministerio de Educación del Perú**, tesis para optar el grado académico de: maestro en gestión pública

Dessler G. y Valera R. (2011). Administración de recursos humanos 5ta edición por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Don, Hellriegel (2004). **Factores motivacionales intrínsecos del contexto organizacional que genera sensaciones positivas entre los empleados**. Editorial Trillas. México.

Don, Hellriegel (2004). **Factores motivacionales intrínsecos del contexto organizacional que genera sensaciones positivas entre los empleados**. Editorial Trillas. México.

Eslava, Edgar (2014). **Management y Gerencia**. Consultado: 18 de Junio de 2023  
Disponible: <https://degerencia.com/tema/gerencia/recursos-humanos/climaorganizacional>

García, M. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

Goodman. D. y GriffithH. (1988)¿**Cuándo rinden mejor los grupos que los individuos?** Un estudio de una empresa. En N. Nohria y R. G. Eccles (Eds.), *Redes y organizaciones: Estructura, forma y acción* (pp. 377-403). Harvard Business School Press.

Giovanny Montilla (2018) **Clima organizacional y su influencia en la motivación laboral en el departamento de control de estudios del centro de formación regional de la (universidad nacional experimental de la seguridad) Carabobo**. Trabajo de grado para optar al Grado Académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Goncalves, A. (1999). Dimensiones del Clima Organizacional. Consultado 20 de febrero 2024 Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

Hernández S. Fernández C y Baptista L. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y BaptistaLucio, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Herzberg, & R., H. (1963). **Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy**. *Mental Hygiene*, 47.

Hellriegel (2004) "Administración basada en un enfoque de competencia". Editorial Thomson. México

Ivancevich, John (2006). **Factores motivacionales intrínsecos**. Caracas. Venezuela.

Igbaria, M., Iivari, J. y Maragahh, H. (1995). Why do individuals use computer technology? A Finnish case study. *Information and Management*, 29(5), 227-238. doi: 10.1016/0378-7206(95)00031-0

Jarkas, A. M., & Radosavljevic, M. (2013). Motivational factors impacting the productivity of constructionmaster craftsmen in Kuwait. **Journal of Management in Engineering**, 29(4), 446-454. doi: 10.1061/ (ASCE)ME.1943-5479.0000160

Julio Arias (2016) **Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos químicos, ubicada en la ciudad de valencia Estado Carabobo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo, valencia.

Katuska Mijares (2018) **Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Caso de estudio: dirección ejecutiva de talento humano en una empresa petroquímica. Municipio valencia estado Carabobo**. Tesis para optar al título de magister en administración de empresas mención gerencia.

Lamas, Marta. 2000. "Diferencias de sexo, género y diferencia sexual" en Cuicuilco, Vol.7, núm. 18, enero-abril 2000, pp. 95-118.

Litwin, George. (1971) "**Climate and motivation: An experimental study**", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Chiffs, Prentice-Hall p. 111.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). **Motivación y Clima Organizacional**. Boston: Harvard Business School Press.

López Pintor, R. (1995). *Sociología industrial*. Madrid: Alianza.

Marin, Miguel (2003). **Relación entre el clima y el compromiso organizacional**. Trabajo de grado para optar al grado de licenciado en relaciones industriales. Universidad católica Andrés bello, Venezuela.

Méndez, C. (2006). **Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención**. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Muchinsky, P. (2002) **Psicología aplicada al trabajo**. 6ta edición. Thomson Learning. México.

Palella y Martins (2006) **Modalidades de la Investigación** Editorial Banispe. Bogotá. Colombia.

Palaci (2004) **Organizaciones; estructura y proceso** México Prentice Hall 3ª

- Pérez, Alexis (2002). **Guía Metodológica para Proyectos de Investigación**. Fedupal. Caracas.
- Poole, M. (2006). El clima laboral. **Fundació per a La Motivació Dels Recursos Humans**, 1–8.
- Robbins, Stephen. & Coulter, Maria. (2005). **Administración. (8va Ed.)**, México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). **La motivación es la voluntad de un gran esfuerzo, para alcanzar las metas organizacionales**.
- Romero, García (2008). **La motivación como esfuerzo para conseguir las metas y satisfacer las necesidades del individuo**. Caracas. Editorial Eneva.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional, **Hitos de ciencias económico administrativas**, 27, 78-84.
- Sashkin, Marshall. (1998). **Dirigir motivando. (3ª Ed.)**, Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Salazar (2009). **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral** Disponible: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Serra (2008) **clima organizacional y su influencia en la motivación laboral en el departamento de control de estudios del centro de formación regional de la (universidad nacional experimental de la seguridad)**. Universidad de carabobo, barbula
- Snechider, (1968). “Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model”. **Journal of applied Psychology**, Vol. 83, No. 2.
- Reicher y Schneider (1990). “Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model”. **Journal of applied Psychology**, Vol. 83, No. 2.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). **El Proceso de la Investigación Científica. 4ª Edición**. Editorial Limusa Noriega Editores. México
- Tagiuri, R. y Litwin E. (1990). Clima y Cultura Organizacional. En Denison, Daniel. (comp.). **Cultura corporativa y productividad organizacional** (pp. 12- 37). Fondo editorial Legis. Bogotá.

Toro, F (2003). **Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas.** CINCEL, Medellín.

Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. **Omnia**, (2), 91-102.

Villegas, J. (1998) **Administración de Personal.** Los Heraldos Negros. Caracas.

Villalba, M. (2020) **Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional**[https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Villalba%20\(2020\)%2C%20la,que%20sea%20agradable%20y%20positivo. Consultado: 21/06/2023](https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Villalba%20(2020)%2C%20la,que%20sea%20agradable%20y%20positivo. Consultado: 21/06/2023)

Vroom, Victor. (1964). **Work and Motivation.** New York: Wiley Carnegie Institute of technology, Pittsburgh.

Vroom, V. (1964) **El modelo de expectativas** M. Zapata editor **Comportamiento humano en el trabajo** (PP 122-126). mcgraw-hill interamericana editores, s.a. de C.V. México

Zuluaga, Giraldo. (2001 en línea). **Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública.** Documento en línea, Disponible en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf> (consultado 21/06/2023)

## **ANEXOS**



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



**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El presente instrumento tiene como propósito recolectar información vital para la elaboración de un Trabajo Especial de Grado titulado: **Clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una alcaldía municipal. Una mirada desde los postulados de Brunet**, el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciado(a) en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

Su participación es importante para el logro de los objetivos propuestos.

La información suministrada será usada solo para fines académicos y se le dará únicamente tratamiento estadístico.

No tiene repercusión alguna sobre su situación laboral, cabe destacar que su identidad no será necesaria. No existen respuestas correctas, ni incorrectas, sólo se requiere conocer su opinión al respecto.

Le pedimos, por favor, conteste todas las preguntas cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Este cuestionario forma parte de una investigación académica que busca conocer aspectos relativos a Analizar el Clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal. Desde la mirada de los postulados de Brunet.

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Lebys Ortega

**Marque con una equis (x) sobre la opción que considere se ajuste más a su opinión según la siguiente escala:**

<b>Muy en desacuerdo:</b>	<b>En desacuerdo:</b>	<b>De acuerdo:</b>	<b>Muy de acuerdo:</b>
<b>MD</b>	<b>ED</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>

N°	ITEMS	MD	ED	DA	MA
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la Estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				

20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay muchísima crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Jefatura – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				

40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses				

## Anexo B. Cálculo del índice de la confiabilidad

Calculo de alpha de cronbach

Encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	SUMA	
E1	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	4	1	3	3	1	1	2	3	4	3	1	2	1	3	4	3	4	3	3	3	2	1	3	3	4	2	4	2	4	2	3	2	4	3	1	3	3	2	3	3	3	2	142		
E2	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	157		
E3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	143			
E4	3	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	3	2	1	3	3	2	1	2	1	3	1	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	1	4	1	4	1	3	3	2	3	3	3	4	3	1	1	133	
E5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	2	1	4	3	3	3	3	2	4	4	3	1	4	4	4	3	4	2	4	4	3	1	2	164	
E6	4	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	1	4	3	3	3	3	2	4	4	3	1	4	4	4	3	4	2	4	3	4	1	2	166	
E7	3	3	3	4	3	2	2	3	1	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	1	141		
E8	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	157		
E9	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	1	3	150		
E10	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	1	1	134
VARIANZA	0.25	0.56	0.25	0.25	0.21	0.29	0.24	0.36	0.69	0.09	0.24	1.04	0.09	0.4	1.04	0.56	0.25	0.16	1.21	0.69	0.6	0.4	0.6	0.16	0.2	0.29	0.41	0.2	0.16	0.6	0.2	0.25	0.2	0.1	0.16	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.81	0.1	0.21	0.2	0.2	0.2	0.84	0.2	0.4	0.2	0	0.4	0.16	0.9	0.7

$\alpha$ : coeficiente de confiabilidad del cuestionario= **0.86**

St: Varianza total del instrumento= 127.21

K: número de ítems del instrumento: 53

$\sum Si^2$  Sumatoria de las varianzas de los ítems=20

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0.86 el instrumento es de excelente confiabilidad

Nirgua 04 de agosto 2023

**Estimados funcionarios de la Alcaldía del Municipio Nirgua:**

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de solicitar su colaboración en la realización de mi tesis de grado, titulada " **Clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal. Una Mirada desde los postulados de Brunet**".

Como parte de mi investigación, me gustaría realizar un estudio sobre el clima organizacional y la motivación en su departamento de recursos humanos. Para ello, necesito contar con su autorización para llevar a cabo las entrevistas y encuestas necesarias.

Es importante destacar que toda la información obtenida será tratada con absoluta confidencialidad y solo se utilizará con fines académicos.

Agradezco de antemano su colaboración y apoyo en esta investigación, la cual tiene como objetivo contribuir al análisis del clima organizacional y motivación laboral en el departamento de recursos humanos de una Alcaldía Municipal. Una Mirada desde los postulados de Brunet



FIRMA Y SELLO

Atentamente,

[Lebys Alfredo Ortega Mota]

C.I.25.031.992