

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra



VICERRECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES

**Jefatura de Estudios
Avanzados**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO COJEDES
DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA”**

Tesis Doctoral presentada como requisito para optar al título de:
Doctora en Gerencia Avanzada

AUTORA: Johana N. Tovar P
TUTOR: Dr. Antonio Flores

SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2025.



ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

<input type="checkbox"/> Trabajo Especial de Grado	<input type="checkbox"/> Trabajo de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Tesis Doctoral
--	---	--

Titulado(a):

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO COJEDES. DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Johana Tovar C.I.V13442752

Como requisito parcial para optar al grado académico de: DOCTORA, el cual es ofrecido en el programa de: Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: **03 de noviembre de 2025** a las 9:00 am, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **sábado 15 de noviembre de 2025**, hora: **6:00 PM**, Dado fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, **03 de noviembre de 2025**.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Antonio Flores C.I.V11962937
(Tutor - UNELLEZ).

2.- Jurado Principal

Dr. Carlos Arturo Tovar
C.I.V16423823 (UNELLEZ).

4.- Jurado Suplente 1

Dr. Wilyer Castillo C.I.V-8672755
(UNELLEZ),



3.- Jurado Principal

Dr. Rafael Reyes C.IV 6.898.573
(UNESR)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Miriam Rodríguez C.I.V-
3691734 (UNESR)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	-------------------------------------	----------------

Titulado(a):

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO COJEDES. DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Johana Tovar C.I.V13442752

Como requisito parcial para optar al grado académico de: DOCTORA, el cual es ofrecido en el programa de: Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, sábado 15 de noviembre de 2025, a las 7:50 PM, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 8:30 PM.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Antonio Flores C.I.V11962937
(Tutor - UNELLEZ).

2.- Jurado Principal

Dr. Carlos Arturo Tovar
C.I.V16423823 (UNELLEZ).

4.- Jurado Suplente 1

Dr. Wilyer Castillo C.I.V-8672755
(UNELLEZ),



3.- Jurado Principal

Dr. Rafael Reyes C.IV 6.898.573
(UNESR)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Miriam Rodríguez C.I.V-
3691734 (UNESR)

Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA
Y PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dr. ANTONIO FLORES**, cedula de identidad N° V-11.962.937, hago constar que he leído el Proyecto de Tesis Doctoral, titulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL ESTADO COJEDES, DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA”**, presentado por la ciudadana: **JOHANA N. TOVAR P.**, Titular de la Cédula de Identidad N° V-13.442.752, para optar al título de **DOCTORA EN GERENCIA AVANZADA**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designa. En la ciudad de San Carlos, a los 05 días del mes de mayo del año 2025.

Atentamente,

**Dr. ANTONIO FLORES
TUTOR**

DEDICATORIA

A **Carmen Victoria**, Amy... mi Amor, quiero dedicarte esta tesis no como un ejemplo o modelo a seguir, es más, para que sepas que cada meta es posible alcanzarla, si uno no se rinde. Tú eres parte de este logro, no tienes idea de lo mucho que significas para mi y sabes bien que cada esfuerzo, cada caída y cada levantada han sido pasos reales hacia lo que parecía imposible. Quiero que la veas como una muestra de que con perseverancia y amor todo se puede alcanzar. Te dedico este párrafo, lleno de confianza y constancia, porque sé que llegarás lejos, mucho mas que yo y que cada día Dios nos guiara hasta alcanzar nuestros sueños, Te Amo hija

J.Tovar

AGRADECIMIENTO

Quiero comenzar agradeciendo a **Dios**, por ser esa fuente de luz y fortaleza, quien me ha guiado y acompañado en cada paso de este camino, dándome sabiduría y valor para superar los retos, esos que solo el y yo sabemos, por hacerse presente en medio de las tribulaciones.

A la **UNELLEZ - VIPI**, porque una vez más, me ha brindado este espacio de crecimiento académico y personal, y por ofrecer las herramientas necesarias para mi formación integral, con excelentes docentes, de los que tuve el privilegio de tener, esos que con dedicación y compromiso nos comparten sus conocimientos

A mi madre, **Carmen Rosa Pinto Villalonga**, mi amiga, mi confidente, mi garrote, la Señora de mi vida, con ese amor incondicional y sacrificio, que han sido pilar fundamental que sostiene mi vida y mis sueños.

A mis **Hermanos y familiares**, sin duda tengo una familia maravillosa grandes como sus corazones, a todos agradezco por su apoyo constante y por ser el soporte afectivo que motiva cada día en especial a Ti Bel.

A mis amigos, esos nuevos y viejos amigos, los que encontré en este transitar y que me apoyaron muchísimo y aquellos que siempre están, ustedes hicieron más llevadera esta travesía.

A todos **ustedes**, mi más profundo reconocimiento y gratitud por ser parte esencial de este éxito, agradecida por el respeto y calidez a cada uno en su rol en mi vida, sobre todo destacando la gratitud hacia Dios como guía espiritual.

J.Tovar

ÍNDICE GENERAL

pp.

ACTA DE ADMISIÓN	ii
ACTA DE DEFENSA	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
MOMENTO I. DEVELANDO EL ENIGMA	
1.1. Ideas sobre el fenómeno abordado.....	4
1.2. Contextualización epistemológica y bioética.....	06
1.3. Propósitos de la Investigación.....	09
1.4. Justificación y línea de la Investigación.....	11
MOMENTO II. APORTES TEÓRICOS AL ESTUDIO	
2.1. Antecedentes previos.....	12
2.2. Estado del arte	18
2.3. Sustentos legales.....	19
2.4. Sustentos teóricos	24
2.5. Matriz de categorías previas	47
MOMENTO III. CONCEPCIÓN METODOLÓGICA	
3.1. Postura paradigmática	48
3.2. Enfoque investigativo.....	49
3.3. Rumbo metodológico	50
3.4. Versionantes clave	51
3.5. Métodos para la obtención de la información	52
3.6. Proceso de la información.....	53
1. Categorización.....	53
2. Integración de categorías.....	53
3. Ordenamiento conceptual	54
4. Construir la categoría.....	54
3.7. Triangulación	54
MOMENTO IV. INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS	
4.1. Síntesis de los hallazgos	56
4.2. Categorización, integración y triangulación.....	58
MOMENTO V. POSICIÓN TEORICA EMERGIDA	
5.1 ADN organizacional desde la visión transcompleja.....	87

REFLEXIONES EMERGENTES	90
REFERENCIAS CONSULTADAS.....	93
ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

1	Matriz de categorías previas	47
2	Categoría Contexto Organizacional	60
3	Categoría Experiencia laboral y Desarrollo profesional	67
4	Categoría Clima Organizacional	74
5	Categoría Personas y Liderazgo	81

FIGURAS

1	Red de Categorías emergentes	65
2	Categoría Contexto Organizacional	52
3	Categoría Experiencia laboral y Desarrollo profesional	71
4	Categoría Clima Organizacional	79
5	Categoría Personas y Liderazgo	85
6	ADN organizacional fenoménico desde la visión transcompleja	88



**VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL
ESTADO COJEDES, DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA**

AUTORA: Johana N. Tovar P.

TUTOR: Antonio Flores

MES Y AÑO: nov. 2025.

RESUMEN

La esencia de esta tesis fue generar una posición teórica emergida de la percepción de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes. Se utilizó un enfoque cualitativo, bajo el paradigma interpretativo y metodología fenomenológica hermenéutica, con entrevistas a tres versionantes clave funcionarios públicos de los estratos gerencial, admisionario y operativo. La información fue analizada mediante categorización, integración y triangulación para generar teoría emergente. Los hallazgos muestran que el trabajador percibe el clima organizacional como el conjunto de elementos que configuran el ambiente interno institucional, incluyendo misión, estructura, cultura y valores. Por esta razón, este clima se caracteriza en base al proselitismo político que influye en la gestión, comportamiento y motivación. Se destaca un fuerte compromiso y sentido de pertenencia, acompañados de tensiones culturales entre el jefe y funcionario. El clima organizacional está influenciado por factores estructurales, normativos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Predomina una estructura jerárquica autocrática que organiza roles, pero limita la colaboración transversal. Sin embargo, la experiencia laboral ofrece estabilidad y formación, aunque enfrenta limitaciones institucionales, falta de reconocimiento y escasas oportunidades de desarrollo profesional. Epistemológicamente, el clima organizacional se basa en el conocimiento vivido y experiencia acumulada del trabajador, expresados en saberes, competencias y valores internalizados, que generan una visión crítica sobre fortalezas y limitaciones. La teoría emergente conceptualiza el clima organizacional como un entramado complejo donde convergen cultura fenoménica desde una visión transcompleja por estructuras rígidas que limitan la comunicación y participación, y que requiere una gestión orientada a la integración cultural, reconocimiento equitativo y su fortalecimiento.

Palabras claves: *Cultura organizacional, instituciones públicas, visión transcompleja.*



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"**

**VICERECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL
ESTADO COJEDES, DESDE UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA**

AUTORA: Johana N. Tovar P.

TUTOR: Antonio Flores

MES Y AÑO: nov. 2025.

ABSTRACT

The essence of this thesis was to generate a theoretical position based on the perception of organizational culture in public institutions in the state of Cojedes. A qualitative approach was used, under the interpretive paradigm and hermeneutic phenomenological methodology, with interviews conducted with three key public officials from the managerial, administrative, and operational levels. The information was analyzed through categorization, integration, and triangulation to generate emerging theory. The findings show that employees perceive the organizational climate as the set of elements that shape the internal institutional environment, including mission, structure, culture, and values. For this reason, this climate is characterized by political proselytism that influences management, behavior, and motivation. A strong commitment and sense of belonging are highlighted, accompanied by cultural tensions between supervisors and employees. Organizational climate is influenced by structural, regulatory, social, political, economic, and technological factors. An autocratic hierarchical structure predominates, organizing roles but limiting cross-functional collaboration. However, work experience offers stability and training, although it faces institutional limitations, a lack of recognition, and scarce opportunities for professional development. Epistemologically, organizational climate is based on the lived knowledge and accumulated experience of the worker, expressed in internalized knowledge, skills, and values, which generate a critical perspective on strengths and limitations. Emerging theory conceptualizes organizational climate as a complex framework where phenomenal culture converges from a transcomplex viewpoint, alongside rigid structures that limit communication and participation, requiring management oriented toward cultural integration, equitable recognition, and its strengthening.

Keywords: *Organizational culture, public institutions, transcomplex vision.*

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la Gerencia, visto desde la modernidad o desde la posmodernidad, el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, en otras palabras, tomando posición y jugando al sí me importa. Por ello, la actitud del sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura.

En el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan retos complejos y dinámicos, la comprensión de la cultura organizacional se convierte en un elemento significativo para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución. En particular, las instituciones públicas, caracterizadas por su estructura jerárquica y su enfoque en la política, presentan un escenario único para el estudio de su cultura organizacional. Este trabajo se propone explorar esta cultura organizacional desde una perspectiva innovadora y transcompleja.

El talento humano desempeña un papel fundamental en el funcionamiento diario de las instituciones públicas, aportando habilidades y conocimientos que complementan las capacidades de sus miembros. Sin embargo, a menudo se pasa por alto su voz y sus experiencias dentro de la organización, esta investigación busca llenar ese vacío, analizando cómo las percepciones, emociones y motivaciones del funcionario público influyen en la cultura organizacional y, por ende, en el desempeño global de la institución.

Entonces, desde el punto de vista regional, este es un tema relevante, que involucra el análisis del estilo gerencial, el clima organizacional y la dinámica gerencial de las instituciones regionales, esta investigación busca comprender el estilo gerencial y el clima del personal adscrito a las instituciones públicas,

buscando sembrar nuevas dinámicas y control interno, también destacando la necesidad de orientar los procesos hacia un enfoque más amplio. Promover un nuevo enfoque e impulsar una cultura innovadora, destacando la importancia de comprender la transcomplejidad como transepistemología para reentender la gerencia organizacional en la transmodernidad cultural, en ese sentido se propone un enfoque que promueva una cultura investigativa como meta principal, enfoques bióticos, liderazgo, para establecer bases en el desarrollo gerencial innovador con una visión ética de la gestión pública, estableciendo así bases sólidas y proporcionando un control interno. Por ende, presento la definición de clima organizacional del teórico Chiavenato que dice:

Es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente. (Chiavenato, 2018: 66).

Ahora bien, el clima organizacional se define como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización. En el contexto de las organizaciones públicas del estado Cojedes, la cultura organizacional se refiere a las formas de pensar, actuar y relacionarse que son compartidas por los miembros de dichas organizaciones, esta cultura influye en la manera en que se toman decisiones, se resuelven conflictos, se llevan a cabo las tareas y se interactúa con el entorno, comprender que existe eso arraigado en cada miembro de la institución, que no solo lo identifica, sino que se siente identificado, que no es obligación, es disciplina y respeto, es creer en la capacidad del equipo, de ser uno universo, pero es fundamental para identificar sus fortalezas y debilidades, y para promover una cultura innovadora que favorezca la mejora del desempeño y la adaptabilidad al cambio.

Por último, se presenta en este estudio con la finalidad de generar una aproximación teórica, que promuevan cultura organizacional, vista desde la transcomplejidad y con una visión innovadora, mediante un acercamiento hermenéutico que permita interpretar el proceso gerencial que es utilizado en las instituciones públicas del Estado Cojedes. El desarrollo estructural, se realizó a partir de la consideración de cinco (5) momentos, los cuales reflejan un recorrido, que inició con la estructura de tesis doctoral que emergió de la siguiente forma: El **Momento I**: Develando el enigma: Ideas sobre el fenómeno abordado, interrogantes, objetivos y justificación de la investigación. Seguidamente, el **Momento II**: Aportes teóricos al estudio: antecedentes previos, estado del arte, sustentos teóricos, sustentos legales y matriz apriorística del estudio.

Asimismo, el **Momento III**: Concepción metodológica: se explica la postura paradigmática, enfoque investigativo, el rumbo metodológico, así como el método para la producción de la información, los versionantes clave, proceso de la información y los métodos de análisis de la información. Por último, se presenta el **Momento IV**: contenido de la interpretación de las evidencias y síntesis de los hallazgos. Aunado a esto, el **Momento V**: la generación teórica. Por último, las reflexiones emergentes desde una visión transcompleja y la incorporación de las referencias consultadas.

MOMENTO I

DEVELANDO EL ENIGMA

“Yo solo se que no se nada por eso sigo buscnado”

Socrates

1.1 Ideas sobre el fenómeno abordado

Para hablar del Clima organizacional, es pertinente estudiar inicialmente la estructura organizacional, o la forma de organización que tiene una institución de acuerdo a sus necesidades, su tamaño, actividad, entre otros, y en donde se pueden ordenar actividades, procesos, procedimientos y el talento humano. Otro aspecto que distingue ese Clima, es la forma de lograr que los cambios se mantengan en el tiempo, lo cual es significa un desafío; las personas por naturaleza muestran resistencia al cambio, es una cuestión de cultura heredada, ya que la educación transmitida mantiene el criterio de que la estabilidad es sinónimo de madurez y equilibrio.

Con la finalidad de comprender epistemológicamente lo que significa Clima organizacional, aclaran Molina y Romero que:

Considerando que el Clima de una organización, se refiere aquellos rasgos característicos que definen la manera de funcionar, objetivos a alcanzar y medios para conseguirlos de una organización humana, tiene toda la información necesaria para reproducir otros organismos iguales. Por lo tanto, en una organización su clima, facilita poder reproducirla en otros lugares o situaciones sin la necesidad de una vigilancia desde arriba. De igual modo, el clima conocido entre los que integran la organización favorece la toma de decisiones en diferentes situaciones, sin necesidad de acudir en cada caso a niveles de mayor responsabilidad en la institución. Por ejemplo, existen síntomas manifestados, como el personal que se siente excesivamente dirigido, generalmente tiene poco espacio para ejecutar acciones. Asimismo, el clima organizacional permite a la gente actuar con más seguridad y libertad porque entienden hasta dónde quieren llegar en la organización y deben comprobar cada vez que lo hacen que se encuentran dentro del enfoque de la misma. (Molina y Romero, 2018: 73)

Una vez revisada la temática del clima organizacional, con relación a los aspectos organizacionales que abarca, es importante destacar que, el

concepto de clima organizacional recoge una rica metáfora epistemológica que articula la identidad, la cultura, la estructura y el comportamiento organizacional como componentes interrelacionados y dinámicos. Su valor radica en evidenciar que la organización funciona como un sistema viviente, donde el conocimiento compartido y las pautas internas permiten la reproducción, adaptación y supervivencia de la institución.

Es fundamental reconocer que el clima organizacional no solo estructura las acciones, sino que también configura los sentidos de pertenencia y motivación del talento humano, elementos importantes para sostener la innovación y la coherencia estratégica. Por ende, comprender y gestionar el clima organizacional es vital para el desarrollo sostenible de cualquier institución, especialmente en contextos de alta complejidad y cambio constante.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán, (2014), refieren que Latinoamérica por contar con la riqueza cultural de los países que la componen, con las similitudes y diferencias de cada uno ameritan un cambio constante en función de su talento humano, de tal manera que las organizaciones tienen una necesidad de cambiar el pensamiento encajonado, abriéndose a manejar y dirigir sus políticas y estrategias para lograr predecir o adaptarse a los cambios, y gestionar de forma productiva políticas y estrategias que permitan una mejor gestión del talento, esto no es más que reconocer su clima actual para propiciar una transformación en los casos que sea necesario.

Desde el contexto latinoamericano, Spencer, (2018), dirigió un estudio sobre el impacto de la cultura en los resultados organizacionales, el estudio se enmarcó en conocer más acerca cómo los líderes organizacionales latinoamericanos perciben la cultura organizacional, realizando una encuesta durante el último trimestre del año 2017, donde 120 directores ejecutivos y directores de Recursos Humanos de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) compartieron sus puntos de vista sobre la cultura

organizacional y su impacto en el desempeño empresarial. Concretándose entre los resultados que:

Para muchas organizaciones, la cultura es simplemente algo que sucede. Por ejemplo, no es raro escuchar a líderes latinoamericanos atribuir ciertos comportamientos a nuestro ser latino y creer que estos comportamientos no se pueden cambiar. Sin embargo, la evidencia señala que los líderes pueden modelar la cultura de modo intencional para alinearla con la estrategia y obtener una ventaja competitiva. La investigación y la experiencia práctica muestran que, al evaluar cómo la cultura afecta los resultados, es importante el contexto en el que opera la organización (región geográfica, industria, estrategia, liderazgo y estructura de la compañía), al igual que la fortaleza de la cultura. Sin embargo, una poderosa intención para dar forma a la cultura más la disciplina y el sistema correcto de consecuencias institucionalizado cambiarán el juego independientemente de otros factores. Por lo tanto, obtener un ascenso es una consecuencia del desempeño laboral, de la misma manera que lo es ser despedido. Estas decisiones indican quiénes en la organización son los “héroes” de la cultura, aquellos que encarnan los valores y comportamientos deseados, y quiénes son los “villanos” de la cultura, aquellos que se resisten al cambio. Cuando no está claro quién es el héroe y quién es el villano, se envían mensajes confusos a la organización. Después de muchos años de consultoría en liderazgo en América Latina, estamos convencidos de que la cultura corporativa puede superar las idiosincrasias culturales regionales y nacionales. (Spencer, (2018: 2)

En relación a esto, y como funcionaria pública pude percibir que la cultura organizacional en la institución regional del estado Cojedes, se caracteriza por centrarse en métodos antiguos, existe es falta de formación, de apego y compromiso organizacional, partiendo de que la estructura misma, desconocen la misión, visión y objetos propuestos, se ha evidenciado una conducta pasiva, sin comprender los efectos negativos del ejercicio y estatutos de la función pública, durante años, gira en torno al mismo método y los pocos avances tecnológicos, no todos tienen dominio y algunas veces se resisten a esas nuevas herramientas, gestión totalmente indolente y con mil y un error, arrastrando consigo una organización disfuncional.

Presente en una reunión, donde participaron Cuarenta y Cinco (45) administradores adscritos a los diferentes organismos institucionales adjuntos al Gobierno Regional del Estado, Más allá de este panorama, la situación

socioeconómica actual del país, que ha traído como consecuencia, la escasez de recursos financieros, el deterioro de bienes del estado, el deterioro mismo de las infraestructuras, un funcionamiento deficiente y una aguda precariedad salarial. Ante este escenario, la gestión pública ha decaído en un porcentaje bastante significativo, existiendo también la deserción y abandono de puestos de trabajo, la institución en búsqueda de mejores oportunidades fuera del país y desinterés, desmotivación y manifestaciones negativas, desintegración de los equipos intelectuales, se nota con preocupación, la falta de valores, desde cualquier ámbito, donde los gerentes en muchas ocasiones, se centran en la ejecución de objetivos políticos, meramente práctico y transitorio, se nota la falta de comprensión en muchos eslabones.

Pero veamos más allá, no todo se puede decir que está perdido, sigue la institución misma, arraigada a ese propósito del cual está destinado como actor social, no se trata de cumplir solamente, se trata fomentar desde lo subjetivo, una organización con cualidades multidisciplinarias, siendo necesaria considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, como una cualidad respectivamente nueva o que realmente no se interpone ante las nuevas tendencias, pero que se ha reconfigurado en los últimos tiempos, siendo un modelo de gestión que se debe seguir y que se ha generado por derivados vertientes epistemológicas, permitiendo reconducir la gestión en las organizaciones de forma eficiente.

Quiere decir que, dentro de esa interpretación de la realidad dada por mi, que es propia y desde su apreciación da inicio a generar un idea de mejorar esa estructura, se ha evidenciado, que, en muchas ocasiones, la fallas viene de los lideres, que con frecuencia no son capaces de enfrentarse a los nuevos desafíos, existe la falta de comunicación efectiva entre los miembros de la organización debido a las diferencias culturales, los conflictos interculturales y la resistencia al cambio por parte de algunos empleados.

Por ende, dentro de ese caos, de ese desorden, emerge generar una aproximación teórica, tomando como ejemplos, aquellos modelos y estudios referenciales, que permiten determinar desde una teoría fundamentada, una cultura organizacional, que tiene como aporte epistémico, significativo para las nuevas investigaciones y mejor aún, la creación de nuevas metodologías innovadoras, integradoras y funcionales, que está dirigida a que esa cultura se adapte a los enfoques transcomplejas y transformadores, transformando a las organizaciones públicas, en estructuras vanguardistas, con una gestión adecuada que permite aprovechar sus beneficios y superar sus desafíos.

En ese mismo sentido, la institución pública regional, también debe destacarse por su compromiso con la igualdad de oportunidades y la diversidad, debe promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso en el que se valoren las diferencias individuales. Además, de fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados a través de programas de capacitación y formación continua. Hoy por hoy, se busca la eficiencia, la colaboración y el compromiso con el servicio público, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo para todos sus miembros.

Por lo observado la falta de colaboración, de ética, de responsabilidad, de adaptabilidad y empatía y esos elementos anteriormente descritos, afectan el entorno laboral, conduciendo a una organización inconsistente, derivada de la ineficiencia y burocracia, bajo la pupila de directiva que en muchas ocasiones, desconoce el proceso mismo de la institucionalidad y su fundamentos legales, por lo que, se busca construir una cultura de confianza y respeto mutuo, donde se pueda trabajar en equipo de manera efectiva y se puedan aprovechar las fortalezas y habilidades de todos los miembros.

1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

1.2.1 Contextualización epistemológica

En el presente estudio se hace necesario proyectar la epistemología como una

disciplina que determina el clima organizacional, sus características y como se generan en la institución pública. Motivada que el investigador cualitativo construye conocimiento de la realidad social, producto a su vez del rescate de las múltiples versiones del mundo de los individuos a quien se está indagando. Aquí como refiere Piñero y Rivera que:

El proceso de investigación cualitativa es la dinámica interactiva de construcción y reconstrucción de estrategias metodológicas guiadas mediante la reflexión epistémica constante del investigador que implica su involucramiento en el contexto social, a los fines de recrear y analizar para comprender las significaciones cotidianas del fenómeno de estudio por parte de los versionantes participantes. (Piñero y Rivera, 2013: 72)

Entonces, la finalidad de esta consiste en comprender el sentido que le dan a los funcionarios a la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes. Por esta razón, se revisaron y analizaron argumentos en textos, artículos científicos, documentos digitales, entre otros, que permiten inferir enfoques epistemológicos, sistemas teóricos y conceptuales, e implicaciones investigativas para fundamentar esta tesis doctoral. Esta recopilación bibliográfica, permitió obtener de la lectura y reseñas de diferentes textos para esta indagación mediante datos que generaron reflexiones para demostrar la validez de este estudio. Pues, para construir la epistemología administrativa se documenta en el área de la historia de la ciencia, la teoría del conocimiento y las diversas técnicas de investigación científica, ciencia general y ciencias sociales. Todas estas aristas me apoyaron como base para interpretar las voces de los versionantes claves para desentrañar el fenómeno del clima organizacional como ADN en la institución pública.

1.2.2 Bioética de la investigación

Los componentes bioéticos que deben estar inmerso en el clima organizacional del empleado público bajo la coordinación de la gerencia avanzada desde la cosmovisión de las comprensiones de su talento humano en proyección de que emerjan ejes temáticos para el mejoramiento del desempeño organizacional, en especial de mi parte como funcionaria pública

siempre afrontando desafíos y transformándolos para salir airoso con los requerimientos institucionales.

En este contexto, lo primordial es hacer reflexionar sobre el desempeño del talento humano desde una visión gerencial pública que tenga inmerso el humanismo, la inteligencia emocional, trabajo en equipo acompañados de innovación para hacer un llamado a la interpretación de que el clima organizacional es el ADN que toda empresa o institución como única posee, además contribuir a la comprensión necesaria que se requiere para afrontar los desafíos futuros. En este sentido, cito a Quintero Abdón que manifiesta sobre la bioética del talento humano gerencial, lo siguiente:

Nace como ofensiva a los conflictos morales, las prácticas antiéticas y los desvalores, que traen como consecuencia pérdida del talento humano, falta de liderazgo y desprestigio de la institución pública cojedeña. Aquí, me apropié de la bioética como la ciencia para preservar la humanidad y la sociedad laboral, edificando puentes de conexión gerencial para higienizarlas. (Quintero Abdón, 2025:56)

En otras palabras, afirma que esta gerencia pública se debe higienizar desde la bioética como ciencia para preservar el humanismo desde una cosmovisión laboral edificándola para enaltecer la praxis del desempeño laboral no solo de los gerentes, sino de todos los estratos que hacen vida en la institución directivos, administrativos y operativos, bajo el estilo gerencial innovador que pueda integrar, asimismo, se debe desarrollar una mentalidad de transformación. Igualmente, este talento que integra la organización debe tener la capacidad de gestionar el conocimiento afin de comprender la necesidad de una estrategia individual para su crecimiento personal y profesional.

La bioética de la investigación la considero arista necesaria en la gerencia pública que sea la responsable de colaboradores que fomenten el clima laboral para la satisfacción laboral que se requiere hoy día para edificar la gestión administrativa esencial para ser servidor público. Descrita la realidad considero abordar esta investigación desde la mirada o el significado epistemológico que

el talento humano tiene del clima organizacional que hace vida en la institución pública en San Carlos, estado Cojedes, por lo cual le otorgo las características predominantes de su cultura organizacional, para lo que habrá que responder las interrogantes que declaro:

1. ¿Cuál es el sentido que le dan a la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes?,
2. ¿Cómo será la percepción epistemológica de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes?,
3. ¿Cuáles son los elementos que caracterizan la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes?,
4. ¿Qué posición teórica emerge de la percepción de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes?

1.3. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

-Develar el sentido que le dan a la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes.

- Comprender la percepción epistemológica de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes.

- Interpretar los elementos que caracterizan la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes.

- Generar una posición teórica emergida de la percepción de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes.

1.4. Justificación y línea de la Investigación

1.4.1 Justificación de la Investigación

Es cuanto al ámbito académico el estudio esta orientado al mejoramiento dentro de la gestión pública con la base a dar aportes para plantear propuestas viables, en función a la construcción de reflexiones en torno percepción de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado, también es un

antecedente que aporta beneficios a otros investigadores que emprendan estudios para profundizar en este recorrido ontológico del clima organizacional.

Es por ello que, una cultura organizacional, contribuye a romper con la burocracia y la rigidez jerárquica, promoviendo la participación activa de los empleados y facilitando la implementación de una nueva conducta, innovadora, participativa, apegada al compromiso, la participación y el conocimiento continuo y es importante comprender que, la cultura organizacional, juega un papel crucial en las organizaciones públicas venezolanas.

En un contexto de constantes cambios y desafíos a nivel social este estudio se enmarca una cultura que promueva la innovación permite a estas organizaciones adaptarse de manera más ágil y eficiente a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad. Consolidando los aportes que se desarrollan en este contexto los cuales permitirán darles otra comprensión a las instituciones públicas, y así fundamentar desde lo teórico, además de llenar ese vacío existente hasta el momento, desde una interpretación transcompleja y multidisciplinaria.

Desde una comprensión ontológica, en el estado Cojedes, se cuenta con diversas organizaciones públicas que desde su objeto real desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y bienestar de la región, estas instituciones, abarcan muchos sectores de competencia política, enmarcadas en los propósitos de un gobierno establecido bajo la norma constitucional, por lo que, su funcionalidad es en su mayoría social, por ende, se ha identificado que muchas de ellas, que desde esos objetos ideales, presentan deficiencias en su funcionamiento debido a la falta de una buena cultura organizacional, por lo que principalmente es importante comprender el contexto en el que se desenvuelven estas instituciones, para poder demostrar esos elementos que

intervienen y considerar los métodos más efectivos que impulsen el cambio y la mejora en su desempeño organizacional.

Esos métodos, comprenden desde la identificación de los sujetos, hasta la implementación de técnicas y herramientas que conducen transformar conductas, permitiendo a la organización enfrentar con éxito los desafíos y complejidades de su entorno, así como la comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la organización es prioridad, fomentando la participación activa de todos los empleados en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos internos. Además de promover el trabajo en equipo y la colaboración entre las distintas áreas de la institución para alcanzar los objetivos comunes.

Finalmente, la cultura organizacional vista desde lo fundamental y transcomplejo en una organización pública, es de carácter elemental y apriorística; ya que busca establecer esa identidad, esos valores, esa comunicación interna, la gestión de la identidad corporativa e influir positivamente en el desempeño de quienes trabajan en estas instituciones. No se trata solo de la individualidad, se trata la transubjetividad, que deber ser comprendida desde el líder, buscando no solo la integración del equipo de trabajo; sino también el resultado de dicho trabajo.

1.4.2 Línea de la Investigación

Justifico mi tesis doctoral en las líneas de investigación de la UNELLEZ, específicamente en el *Área Ciencias Económicas y Sociales*, las cuales comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para mejoramiento del desempeño laboral público desde la cosmovisión desde el contexto local, regional y /o nacional. Mi escogencia específicamente en la línea de "*Transformación e Innovación Organizacional*", debido a que se enfoca en la percepción de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes.

MOMENTO II

APORTES TEÓRICOS AL ESTUDIO

“Liderar la cultura organizacional, no es un camino que podamos dejar al azar, es un proceso estratégico y de construcción compartida con todas las capas de la organización.”

Joan Carles Doménech Luque

2.1. Antecedentes previos

Este apartado tiene como finalidad presentar investigaciones que se han desarrollado hasta el momento en el ámbito internacional, nacional y local, sobre de las temáticas sobre el clima organizacional, se presenta un cuerpo de postulados, teorías que sirven de apoyo a la contrastación de los hallazgos y así comprender y significar la realidad que se está estudiando.

El marco teórico lo conceptualiza Arias (2012), como: “el resultado de la verificación documental–bibliográfica, que engloba una infinidad de definiciones, ideas, la intervención del autor, y conceptos, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106). Luego de realizar una revisión sobre tesis doctorales, artículos científicos, ponencias efectuadas sobre el clima organizacional como ADN institucional en los ámbitos internacional y nacional, así que se tomó en consideración:

En primer lugar, se encuentra la tesis de Baltazar (2024), dijo una investigación de nombre: “Relación entre la cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de salud en Queretaro, México, la cual se transformó en el propósito general, y que consistió en determinar la relación, entre la cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Queretaro, México. Para ello se planteó conocer los componentes esenciales de la cultura organizacional, transmitidos al desempeño laboral de trabajadores de salud, la influencia, el impacto y

beneficios transferidos en el servicio de pacientes y usuarios del sistema de salud en Queretaro.

Determinando los beneficios de los servicios dirigidos a los pacientes y usuarios del sistema de salud en Queretaro. En esta correlación y sinergia mostrar los aspectos relevantes del aporte de valor, que la gestión gerencial hacia el desempeño laboral de los profesionales de salud. Se concluye que el propósito de la investigación, entre el clima organizacional y la gestión de servicios de salud presentaron una relación positiva y vital, es decir, que la relación entre las variables existe factores determinantes para la productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia de los profesionales de salud en sus servicios de salud.

Concluyendo que un clima organizacional saludable requiere una inmersión profunda en su cultura, valores y estrategia, reconociendo que la verdadera esencia de la entidad reside en su capacidad para aprender, adaptarse y evolucionar, florecer y crecer de manera continua, creando un entorno propicio para el éxito de los servicios de salud pública.

Observando los resultados de este estudio, se evidencia como sirve de apoyo a la investigación en curso, ya que resalta la importancia de que las organizaciones reconozcan su clima organizacional como ADN característico y que su talento humano pueda visualizar, las debilidades y fortaleza para actuar en función de esa realidad, en este caso se pretende obtener la percepción que el funcionario público de San Carlos, estado Cojedes.

De la misma manera está el estudio de Mora Castañeda (2023), desarrollo una investigación titulada: Cultura organizacional y gerencia del talento humano civil en las fuerzas militares en Colombia, el propósito general de este trabajo fue determinar los principales desafíos de la gerencia militar con respecto a la cultura organizacional y el talento humano civil desde un enfoque de clima organizacional y satisfacción laboral. Metodológicamente, se ha utilizado un

enfoque cualitativo desde el método descriptivo. Como principales hallazgos, se encontró que las fuerzas militares tienen un componente de liderazgo muy fortalecido en el plano operativo, pero con muchas necesidades en el plano gerencial, en donde un enfoque de clima organizacional puede ser una línea interesante de trabajar para fortalecer el panorama gerencial y la satisfacción laboral de estos trabajadores civiles.

Además, se contempló en el análisis de las categorías a partir de los entrevistados, no hay una posición clara y contundente sobre las prácticas gerenciales dentro de las fuerzas militares. Algunos de ellos aclaran que gerenciar es homologable a comandar y otros señalan que esto ya se enseña desde las escuelas de formación. Por otro lado, están los que aclaran que las fuerzas militares no cuentan con conocimientos en áreas específicas y tampoco preparan a sus posibles perfiles para los distintos cargos, aun cuando todos los entrevistados civiles han coincidido que las fuerzas militares tienen una cultura organización que está en permanente evolución.

Ahora bien, este estudio se relaciona con la investigación aquí desarrollada, dado que se trata de ver como una parte del clima organizacional, como lo es la práctica gerencial desde el liderazgo y la cultura organizacional en una institución militar, es un elemento que caracteriza y define como única a cada institución, coincidiendo en que el estilo de la toma de decisiones depende de la naturaleza de la misma así como también de la formación profesional y psicosocial de quien le corresponde cumplir desde la gerencia en este caso.

Igualmente, Medina (2023), se dedicó a realizar el estudio: "Aproximación teórica de la cultura organizacional como recursos estratégico en la productividad laboral de las Universidades Públicas Panameñas", cuyo propósito estriba en saber cómo en su clima organizacional actúa desde el área de Recursos Humanos en las Universidades Públicas Panameñas, como se permite, se pueden mejorar los procesos a partir de la integración de

personal nuevo, y sumar a los que ya pertenecen a ella, pero para codificar estas características, es necesario identificar el constructo del ADN organizacional, por lo tanto, se presenta esta investigación cualitativa compuesta por diferentes etapas que están interrelacionadas, donde intervienen la técnica documental y la de la encuesta.

Partiendo de la dinámica laboral, en donde se observa una creciente movilidad y niveles de rotación en las organizaciones, lo que podría incidir en los niveles de internalización de una gran cantidad de variables, procesos de adaptación y socialización de nuevos miembros, donde se hizo una comparación de la descripción del funcionamiento de tres universidades, y con ese marco referencial, se elaboró un registro de observación para verificar en la universidad objeto de estudio, el proceso de inducción, y cuántas etapas se encontraban establecidas en su estructura.

También se determinó a través de los registros de observación sobre el clima organizacional, que existe una alta presencia de cumplimiento a nivel de inducción, que incluyó enseñanzas y experiencias de los colaboradores, de sus conocimientos previos, normas básicas y relacionamiento con las políticas y regulaciones administrativas y legales, concluyendo, que es posible replicar el estudio en el resto de las universidades públicas del país, porque las condiciones y elementos que forman parte de sus climas organozcionales son similares.

Esta investigación aporta elementos teóricos reflexivos al estudio en curso, pues destaca que el clima organizacional esta enriquecido por las vivencias y experiencias personales y grupales que experimenta el talento humano de una institución, y que recoge el sentir de todos los trabajadores, aunque hayan parcelas en las instituciones el comportamiento de todas conforma su clima como ADN institucional parecido a la institución pública de San Carlos, estado Cojedes.

Asimismo, Rodríguez (2023) se centró en una investigación de nombre: "Cultura organizacional. Una mirada desde los gerentes universitarios de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad de Carabobo", dicho estudio consistió en generar una aproximación teórica de la cultura organizacional, donde su objeto de estudio se abordó desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. La ontología se sustentó en la aprehensión dialógica de las vivencias del ser, la epistemología siguió el empirismo vivencial-experiencial y el construccionismo social, la metodología se fundamentó en la fenomenología apoyada en la hermenéutica. Se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios cuyas significaciones se capturaron a través de la técnica de la entrevista en profundidad.

La sistematización de la información implicó la cromatización de las unidades temáticas emergentes en cuatro categorías: producciones culturales, ethos filosófico, ontología cultural y gerencia universitaria. Se efectuó la contrastación e interpretación de las significaciones con el estado del arte. La construcción epistémica se basó en el análisis de tres niveles de la cultura organizacional, cuya construcción social ha sido dinamizada por el liderazgo de un actor social durante el ejercicio de funciones gerenciales quien introdujo las producciones culturales que forman parte del acervo en la actualidad. Los valores organizacionales son un medio instrumental con el que los miembros articulan sus aprendizajes previos con la doctrina que prevalece en el grupo social.

Sin embargo, ante la imposibilidad de relegitimar la democracia institucional, la gerencia universitaria emprende prácticas autoritarias en desmedro de la cultura organizacional, debilitando las convicciones subyacentes de los miembros y produciendo disonancia del ethos filosófico; por lo que el poder debe orientarse hacia el ejercicio de un liderazgo social con enfoque integrador para enfrentar los desafíos emergentes de la realidad.

En cuanto a esta investigación, aborda desde las vivencias mismas de los individuos que conforman a la organización, generadas por el caos y por ese temor y la resistencia a cambio, desde la identidad misma, la falta de conocimiento y necesidad de mantenerse en la zona de confort, implica no permitir nuevos enfoque, el desarrollo en las distintas áreas y la integración de todos los elemento que conduzcan a transformar hábitos, costumbres, por darle una sentido a nuevos paradigmas y contribuir a comprender que una cultura organizacional desde una cosmovisión que trasciende acciones estáticas, que pareciera estar en un continuo circulo vicioso, y tácito en el tiempo real.

Finalmente, Romero (2023), desarrollo una investigación titulada: “Aproximación Teórica de Cultura Organizacional, como Recurso Estratégico, en la Productividad Laboral”, tuvo como propósito explicar una aproximación teórica de cultura organizacional, como recurso estratégico, en la productividad laboral. La Metodología del estudio se en marco en un tipo de campo, de carácter descriptivo. La muestra estuvo conformada por Seis (06) personas de Recursos Humanos.

En este estudio, con base en los resultados obtenidos se concluye, que la institución posee características: valores individuales y en común, además de aptitudes, y conducta organizacional dividida, recomienda la autora necesariamente, ya que el mercado corporativo es ahora global, vincular las actividades propias, con todas las funciones motoras de la Organización y de muchas organizaciones de un país con las de muchos países, los compromisos son de mayor envergadura y relevancia, la sobrevivencia ahora es más difícil utilizando políticas muy completas, se le recomienda a la empresa rediseñar los cargos, elaborar nuevos manuales organizacionales ya que de lo anterior las funciones de los cargos deben fortalecerse.

En la aproximación teórica que genera Romero (2023), se observa que caracteriza el clima organizacional identificando todos los aspectos que definen la cultura organizacional, situación que se pretende hacer desde la investigación que aquí se desarrolla que busca interpretar como es el clima de las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes, caracterizándolo desde la estructura, el clima, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo que predomina en la institución, manifestado desde sus versionaste

2.2. Sustentos Legales

Potencialmente, el siguiente apartado contempla los cimientos legales que permiten fundamentar en primer lugar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en cuanto al principio constitucional del derecho al trabajo, previsto en el artículo 87, que establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizara la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. (...) El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En relación a la Constitución donde señala que toda persona tiene derecho al deber de trabajar para la obtención de la productividad que le proporcione la existencia digna se refiere al apoyo del Estado, es decir el deber ser debe basarse en que el empleado público debe tener un entorno que apoye las condiciones adecuadas para que su desempeño se productivo.

Asimismo, el artículo 18 de la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela (2012) establece que:

Artículo 18. El trabajador deberá presentarse en condiciones que: permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión libre; presten suficiente protecciones a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; mantengan el ambiente en condiciones satisfactoria (LOTTV, 2012: 8).

En consideración al señalamiento del artículo 18 bajo los parámetros del

Estado ampara el desarrollo del trabajador a nivel físico y mental para estar apto a la integración y transformación desde en su sitio de trabajo diario. Por ende, en las instituciones pública de San Carlos, estado Cojedes, desde la estructura, el clima, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo que predomina en la institución debe ser para tener ambiente laboral con condiciones adecuadas para desempeñarse.

2.3. Estado del Arte

Al respecto, Cruz (2018) considera que la construcción de estado de arte durante la elaboración escrita de la tesis doctoral, es un proceso discursivo que posee implicaciones de carácter metodológico y epistemológico. El análisis del conocimiento acumulado se encuentra mediado por el lenguaje.

Este autor plantea, que discursivamente los programas doctorales ofrecen mucho, en consecuencia, el perfil de ingreso de un estudiante se exige sea el más adecuado a las líneas de investigación de un plan de estudios específico. No obstante, la labor investigativa, durante el proceso de formación estudiante/investigador se configura, replantea, y as habilidades y capacidades para ello se redescubren durante el camino.

En este sentido, uno de los componentes investigativos ineludibles para la construcción del objeto de estudio de la investigación es la elaboración del estado del arte, de ahí la importancia de su conocimiento como metodología de trabajo como puerta de bienvenida para el desarrollo de un proyecto investigativo. Igualmente, Cruz afirma que:

Sin el estado de arte no hay definición de objeto de estudio, y por lo tanto, la investigación que se desea realizar puede sufrir descalabros conceptuales, metodológicos y epistemológicos. El estado del arte es la apertura a conocimiento de un campo específico del gran tema con el que se ingresa al doctorado; es el develamiento al conocimiento del discurso socialmente compartido sobre el que se adoptan posturas y compromisos intelectuales a partir de la circulación de la información documentada; es el acercamiento al conocimiento de un discurso multidisciplinar que se ha construido sobre un tema. (Cruz,2018: 1).

Por su parte, en otra investigación, Piñero y Rivera (2013) señala que el estado del arte “es un estudio analítico... que tiene como objetivo inventariar y sistematizar la producción en un área del conocimiento” aunque aclara que este “ejercicio que no debe quedarse tan solo en el inventario, sino que debe trascender más allá, porque permite hacer una reflexión profunda sobre las tendencias y vacíos en un área específica”, según Vargas y Calvo (1987). Sin embargo, Carlino (2006) cita que no se puede hablar de lo que no se sabe, menos aún, escribir de lo que no se conoce; “la escritura es un método para pensar”.

Estos autores, argumentan que el momento de la construcción de la investigación es recursivo, esto es, no se elabora y se concretiza de una vez y para siempre; es un ir y venir entre lo que se supone ya se sabe de un tema o problema, y todo aquello que se va encontrando en el camino (estudios, reflexiones, debates, propuestas, ensayos, innovaciones, tendencias), además de las reuniones colegiadas con el director o tutor, y colegas o compañeros.

De allí, que durante los procesos de búsqueda y de primera interpretación, el estudiante gestiona estrategias de organización de la información de acuerdo a sus intereses y necesidades intelectuales que se hallan permeadas por una constante de cuestionamiento-respuesta sobre el tema. De esta manera, se identifican conceptos, autores mayormente aludidos en el caso de los proyectos de investigación o estudios monográficos, tendencias teóricas y metodológicas para el tratamiento del tema, posicionamientos teóricos, contextos investigativos (locales, nacionales, internacionales), grupos especializados de académicos o investigadores que tratan el tema.

El estado del arte es una investigación de investigaciones, es una noción más general de los conceptos del marco teórico, es la revisión documental y la acumulación de evidencias para mi investigación. Es saber el enfoque de cómo lo voy a realizar con profundidad, qué ahondar y cómo empezar a

construir mis bases teóricas enmarcado en la IAP todo esto con el fin para interpretar, develar y construir la gestión del conocimiento que necesito.

Según, Rodríguez (2005), el acelerado ritmo del cambio, propiciado por el tránsito sostenido aunque desigual hacia una economía global, la conformación de una cultura diversa y compleja que trasciende los límites y los significados de localidad, región y nación, el desarrollo de las tecnologías de información y telecomunicaciones, cuyo impacto en las diferentes esferas de la actual sociedad está todavía lejos de ser comprendido en su real dimensión, y el crecimiento exponencial del conocimiento, le plantean un reto sin precedentes a las sociedades, a las organizaciones y a las instituciones de educación para ajustarse a los nuevos tiempos.

Dicho desafío está relacionado con su capacidad para elaborar y responderse en forma proactiva, ágil y efectiva, interrogantes críticos acerca de los principios, medios y finalidad de sus procesos educativos, en procura de formar a los ciudadanos, gerentes y empresarios requeridos para el nuevo milenio, lo cual no tiene excepción de sociedad u organización.

Por esta razón, considero que la dirección y gerencia de una institución requiere de un conjunto de capacidades y características propias tanto del gerente como del sistema al que representa. Por ejemplo, si se es gerente de una institución pública, además de la injerencia de la propia institución, esta labor va a depender del sistema que rija el Estado. Esto es, el gerente debe adecuar su forma de gestionar a los intereses y necesidades tanto del sistema como de la población a la cual está dirigiendo, para que su clima organizacional pueda ser de satisfacción laboral a su equipo de colaboradores.

De allí, que hay que aprender a través de diferentes medios, participar de un proceso de reconocimiento que se fusiona con el proyecto vital y tener una permanente actitud de asombro, creatividad e innovación, son algunos de los retos que exige al gerente su ingreso a la sociedad del conocimiento; se aprende en diferentes escenarios y en cualquier etapa de la vida productiva.

Desde esta perspectiva, puedo decir que la capacidad de direccionamiento estratégico está en relación directa con la visión de contexto que el gerente tenga de su organización frente a la economía, la globalización, las fuerzas de la industria, para capitalizar las oportunidades que ofrecen los mercados del mundo y aminorar el impacto de las debilidades y amenazas. Esta visión periférica que evalúa el marco amplio del rol gerencial en la economía global, está presente en la totalidad de programas formativos de gerentes a nivel corporativo y estratégico, en este caso con la gerencia educativa.

En este sentido, el contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores que condicionan el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo (Brunner 1999; The World Bank 1998).

Dicho en otras palabras, se ha vuelto necesario contar con modelos e instrumentos que permitan diagnosticar la capacidad de las unidades educacionales para producir “valor agregado” a sus procesos, tanto de enseñanza y aprendizaje como de gestión de ellos. A todos nos compete trabajar por una cultura positiva y una interrelación que sea una fortaleza de la institución para contribuir a un satisfactorio clima institucional, más allá de vencer incompetencias y de dar soluciones de rutina a las tareas planificadas.

2.3.1 Teoría de la Gerencia Organizacional

Manifiesta Chiavenato (2018) que la gerencia es la que “estudia la gerencia de las organizaciones. En función de los aspectos exclusivos de cada organización, el gerente define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y

competitividad” (p.345). Por consiguiente, el gerente que tiene éxito en una organización, puede no tenerlo en otra; de allí pues, debe aprender a ser jefe y líder, es por ello, que en una institución pública se necesita que asuman un rol gerencial más activo para impulsar el desempeño laboral del talento humano para dar respuestas a las necesidades institucionales.

Por lo tanto, las organizaciones públicas no sólo evalúan sus conocimientos, cualidades, destrezas y experiencia; sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, personalidad y filosofía de trabajo es muy necesario sea acorde a las necesidades de las asignaciones presupuestarias y al Plan Operativo Anual, pero el talento humano requiere gestionar conocimientos de desempeño organizacional para desenvolverse según la acción que implica trabajar en una organización pública con tanta demanda para fomentar un clima organizacional adecuado.

2.3.2 Teoría de la Psicología Positiva en el Desempeño Laboral

Esta teoría en sus orígenes tuvo como objeto central de estudio el proceso de enfermedad laboral, con base en el análisis del origen y desarrollo de la sintomatología y, también, se focalizó en la búsqueda de formas de restaurar el organismo. Al focalizarse en la patología se destacaban los aspectos negativos del comportamiento humano, excluyendo de esta manera los rasgos positivos como la creatividad, esperanza, la motivación, la responsabilidad, entre muchos otros. (Robbins y Coulter, 2021). Al tener este referente, la psicología en el trabajo y de las organizaciones mantuvo la tendencia inicial; por tanto, se dedicó al estudio de los aspectos negativos tanto a nivel individual como el clima organizacional, el burnout, el conflicto organizacional, satisfacción laboral, problemas psicosociales, entre muchos otros, bajo el influjo del paradigma médico (Alles, 2015).

Si bien esta orientación de la psicología es muy útil, por ello, se ha mantenido en la actualidad, en un proceso evolutivo y alternativo, no exento de fuertes controversias, surgió la Psicología Positiva en el Trabajo. Esta perspectiva es

sumamente importante, pues el bienestar de los trabajadores está relacionado con una mayor satisfacción psicológica y, también con un incremento de la salud física (Barroso y Salazar, 2021), además, experimentarlo en sitios donde transcurre una parte importante de la vida de las personas, vendría a representar una ventaja competitiva para las instituciones del Estado en Cojedes.

El bienestar es valioso y sus efectos beneficiosos, razón por la cual es relevante estudiar este tema a fin de implementar estrategias para mejorarlo en el ámbito del clima organizacional (Chiavenato, 2018). Estos aspectos son necesarios vincularlos desde la aplicación de psicología positivista al profesional multidisciplinario que integran la institución pública de San Carlos, estado Cojedes, pues para estar motivado y poseer satisfacción laboral hacia el desempeño laboral con tantos aspectos negativos que la mayoría de veces llegan a las instituciones públicas es relevante aprender de la psicología positiva del trabajo.

2.4. Sustentos teóricos

A continuación, seguí el recorrido por las teorías relacionadas con el tema de investigación, asumiéndolas como una referencia y no como un marco exacto. Se trata de dar a conocer las distintas formas y postulados que autores ya han reflejado sobre las dimensiones de la investigación, sin usarlas como filtro gnoseológico o epistemológico sino como útil conocimiento registrado. Esta aclaratoria la hago en perfecta concordancia con lo expresado por Martínez que manifiesta que:

Altamente criticable e inaceptable la tendencia anti fenomenológica que tienen algunos evaluadores de proyectos e investigaciones, incluso cualitativas, a forzar a los autores de los mismos para que “encuadren” o “enmarquen” sus proyectos o investigaciones en teorías ajenas o en modelos preconcebidos, o para que “definan” los procesos a estudiar con conceptos preestablecidos, traídos de otros contextos y tiempos. Si todo esto se pudiera hacer y respaldar lógicamente, no sería necesario realizar la investigación (Martínez,2006:5).

Expresada la aclaratoria, inicié seguro el recorrido del conocimiento que me guio hacia la generación teórica sobre el clima organizacional en las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes para transformar los procesos de satisfacción laboral del talento humano que hace vida en estas organizaciones del Estado.

2.4.1. Aproximación Teórica relacionada con la Investigación

Según, Arias (2012), citando a Bunge (1985) expresa que en general las teorías científicas son aproximaciones, —por lo que sería redundante la expresión aproximación teórica— resulta común en el medio académico venezolano el empleo de la denominación “aproximación teórica” para referirse al constructo o teoría generada en una tesis doctoral. No obstante, se puede definir la aproximación teórica como:

1. Primer esbozo en la construcción de una teoría.
2. Explicación incipiente acerca de un hecho.
3. Versión preliminar de una teoría no acabada.
4. Teoría no consolidada que se encuentra en proceso de evaluación y que poco explica el fenómeno en estudio.

Este autor, destaca que en algunos programas doctorales no se acepta el rótulo “aproximación teórica”, sino que se exige la presentación de una teoría más elaborada. No obstante, como se dijo al inicio, toda teoría es una aproximación.

En dicha aproximación teórica, voy a abordar el paradigma interpretativo. Los supuestos de este paradigma están en consonancia con los principales rasgos del "nuevo paradigma" o "paradigma emergente", surgido de la perspectiva de la complejidad que caracteriza a la ciencia contemporánea (Lincon y Guba, 1985:51-68).

Para, Gadamer (1998), el hombre realiza la experiencia de mundo desde la comprensión, pues no es un modo o aspecto meramente gnoseológico, sino

un constitutivo ontológico del ser del hombre, pues rebasa la radical finitud del comprender, toda fundamentación última como asimismo toda pretensión de irrefutabilidad absoluta, siendo el comprender pura posibilidad de ser como rasgo ontológico de un ser que es puro proyecto de ser en lo "histórico".

El conocimiento interpretativo según, Habermas (1996), opera a nivel de los grupos humanos socializados por medio del lenguaje. Aquí ya es el ser humano trascendental que no sólo posee una cultura inculcada, sino que es poseído por ella promoviendo disposiciones comunicativas que, no obstante ser aprendidas socioculturalmente, precisamente por ello se provocan distorsiones en la comunicación, pues al estar adheridas a un estrato social particular sólo es posible hablar de lo que está profundamente vinculado a éste. De modo que este tipo de conocimiento científico está orientado por un interés práctico, o sea, hacia las prácticas socioculturales de sentido, los significados, las intenciones y las motivaciones de sus practicantes.

Por eso, el objetivo de este tipo de conocimiento es comprender al otro en su horizonte cultural. La noción de problema aquí es abordada como un dilema axiológico en tanto que generalmente hay que elegir entre dos posibilidades para tomar una decisión.

Ahora bien, para la perspectiva fenomenológica-hermenéutica (Husserl, 1913) evaluar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario educativo. El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor o del informante. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. El fenomenólogo busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros, que generan datos descriptivos.

Por su parte, Jaime (2017) expresa que un constructo es una elaboración teórica que se desarrolla para resolver un problema científico. Desde la óptica

epistemológica, se refiere a un objeto conceptual o ideal que implica una clase de equivalencia con procesos cerebrales. De allí que a continuación, comparto los referentes gnoseológicos conocidos acerca del tema sobre el liderazgo del maestro en la integración escuela – comunidad. una estrategia generadora de procesos transformadores de la gerencia educativa. Realizo su origen y selección con base en las dimensiones investigativas de la tesis doctoral. Su recorrido se conforma por los distintos momentos del viaje hacia el objetivo final de mi tesis doctoral.

2.4.2. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que les hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. Es un enfoque de cambios planeados que: se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, haciendo un hincapié en el cambio organizacional, modificando la mentalidad de las personas para que puedan revitalizar a la organización (Chiavenato, 2018:348).

Para, Barroso y Salazar (2021) quienes definen que el desarrollo organizacional es: “un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización” (p.78). Por consiguiente, se utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional, hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, con ayuda de un consultor – mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción.

Para el desarrollo organizacional, a través de la gestión del talento humano se propone utilizar un proceso dinámico compuesto por tres ciclos:

- 1. El diagnóstico:** que se hace a partir de la evaluación de la situación actual. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
- 2. El arbitraje:** es una acción definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
- 3. El refuerzo:** es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación, en general el refuerzo se obtiene con capacitaciones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado. (Barroso y Salazar, 2021:79-81)

2.4.3 Teoría del Clima organizacional de Neilson y Pasternack (2005)

La Teoría del clima organizacional, defendida por Neilson y Pasternack (2005), plantea que es habitual en el ámbito del conocimiento científico tomar términos de diferentes disciplinas y adaptarlos para explicar conceptos o situaciones en otras áreas del saber humano. Entonces estos expertos refieren que, en biología, el ADN simboliza la estructura molecular de los organismos vivos y es responsable de sus características, y en la organización el Clima Organizacional se basa en esta teoría como las organizaciones no son entidades homogéneas, sino agrupaciones de individuos que actúan por intereses personales. La ejecución de alta calidad solo se logra cuando las acciones de los individuos que forman parte de la organización están en armonía. El rendimiento total es el resultado acumulado de los miles de decisiones y acciones que realizan diariamente miles de personas en todos los niveles de la organización.

De acuerdo a las decisiones y a las diversas formas de comportamiento del talento humano, la teoría del Clima Organizacional clasifica las organizaciones

de acuerdo a siete perfiles genéticos principales, los cuales son: Pasivo-agresivo, descoordinada, Inmadura, súper dirigida, Justo a tiempo, Organización militar y Organización fuerte. Obviamente, la mayoría de las grandes organizaciones son demasiado complejas para encajar de lleno en un solo tipo, pero en cualquier organización existe un perfil que prevalece.

2.4.3.1 Organización Pasivo – Agresiva. Para, Neilson y Pasternack (2005), el perfil genético pasivo agresivo, corresponde a la organización que parece estar libre de conflictos, donde la construcción de consenso para hacer grandes cambios no es un problema, pero cuando se llega a la implementación de estos cambios, hay una resistencia al mismo, presentándose problemas de autoridad, información e incentivos necesarios para llevar a cabo un cambio significativo, mostrando empleados de línea que tienden hacer caso omiso de los mandatos, en el supuesto de que esto también pasará.

Las organizaciones con perfil genético pasivo agresivo, son las más comunes, extremadamente resistentes al cambio, y para muchos de sus gerentes les ha enseñado a pensar en pequeño, ya que han visto demasiadas iniciativas "de alta prioridad" van y vienen que no se llevan a cabo, lo que hace que este tipo de organizaciones pasivo agresiva sean tan pobres para hacer frente al cambio en su entorno competitivo, además no está claro quién tiene la última palabra en decisiones grandes y pequeñas.

La información es importante en todas las organizaciones, pero en el pasivo agresivo, los gerentes tienden a acaparar esta riqueza en lugar de compartirlo, en consecuencia, movimientos de la organización en el mercado a menudo parecen inconsistentes o contradictorios. Para "curar" la organización pasivo-agresiva, es claro que no se puede quedar en cambios superficiales, se debe entrar en la médula de la empresa y transformar su subyacente del ADN, sólo entonces es probable ver resultados claros y continuos. Las empresas pasivo agresivas deben prestar especial atención en derribar las islas funcionales,

incentivando fomentar el intercambio eficiente de información tanto horizontal como verticalmente.

2.4.3.2 Organización Pública. Señalan Neilson y Pasternack (2005), que el perfil genético de una organización descoordinada por lo general no todos los integrantes de la organización van a la misma dirección al mismo tiempo, donde se presenta una ausencia de una fuerte dirección de la parte superior y una sólida base de valores comunes. Las acciones de las organizaciones que hacen parte de este perfil, no demuestran un propósito común o sentido general de dirección, dando lugar a los movimientos incoherentes. En la mayoría de las organizaciones de este tipo, de acuerdo a los estudios realizados, se cuenta talento que requiere la intervención directa y rigurosa de Alta Dirección de la organización, que bien puede ser necesario centralizar el control durante un período de tiempo para dar la vuelta rendimiento.

2.4.3.3 Organización Inmadura. Neilson y Pasternack (2005), manifiestan que el perfil genético de una organización inmadura se caracteriza por tener un crecimiento excesivo, literalmente, a punto de reventar, más allá de su modelo organizativo inicial. Demasiado grande y complejo para ser controlado efectivamente, por un pequeño equipo de altos ejecutivos, que aún tiene que democratizar la autoridad de toma de decisiones. En consecuencia, presentan gran parte del potencial de la organización sin explotar, ya que el crecimiento excesivo tiende a que la organización reaccione lentamente a la evolución del mercado y a menudo se encuentra que no puede salir de su propio camino.

El legado de la dirección de arriba hacia abajo y la toma de decisiones está muy bien arraigada, y los viejos hábitos son duros de cambiar, la cual funcionó muy bien cuando la organización era más pequeña y menos compleja, pero ahora está impidiendo el crecimiento de la organización y el desarrollo profesional de sus mejores y más brillantes colaboradores. Irónicamente, este perfil genético no saludable es un resultado natural de un éxito temprano, y

una trampa fácil de caer cuando hay crecimiento. La receta básica para las organizaciones inmaduras, es reorientar la toma de decisiones y dejar que las unidades de negocio tengan una mayor autonomía.

2.4.3.4 Organización Súper Dirigida. Neilson y Pasternack (2005), dicen que una organización con el perfil genético de súper dirigida, estructuralmente, tiene montones y montones de capas, para que los empleados de línea estén aislados de altos directivos, que sin embargo tratan de mandar y controlarlos. Por el tiempo estas directivas se filtran a través de múltiples capas de gestión, sin embargo, se pierden para llegar oportunamente para dar una instrucción resultante de una decisión. La toma de decisiones es un cuello de botella.

El objetivo de la renovación de una organización con este perfil genético, no es sólo el evidente potencial para despojar a la organización de un costo excesivo, sino también la oportunidad para elevar los ingresos mediante la racionalización de la toma de decisiones, mejorar la capacidad de respuesta al cliente, y desatar la innovación. Para estos beneficios, sin embargo, se requiere una nueva visión de la organización, que se debe reflejar en la reestructuración de su estructura y canales de comunicación.

2.4.3.5 Organización Justo a Tiempo. Neilson y Pasternack (2005), hablan que el perfil genético de una organización justo a tiempo, atrae a la gente con talento y motivación. A menudo son ambientes divertidos y frenéticos y grandes lugares para aprender. Hay un ambiente que infunde la oficina e inspira creatividad, avances de frecuencia reales. Pero en ausencia de coherencia, no puede aprovechar plenamente estas oportunidades ni replicarlas, por lo que se requiere a menudo hacer la transición a una más estable y modelo de gestión sostenible.

La cultura de caos controlado de las organizaciones con perfil genético Justo a Tiempo, es a menudo impulsada por un fuerte sentido de misión, donde se quieren trazar un nuevo territorio, inspirar el cambio, hacer una gran diferencia.

No es sorprendente que las personas a las que atraen a la empresa son igualmente creativas. La organización Justo a tiempo puede actuar como un niño precoz, deslumbrando a sus compañeros con sus victorias sin esfuerzo y, a continuación, comportándose de forma inmadura. A menudo, esta organización ha crecido tan rápido que pierde su equilibrio, lo que la sitúa en una posición precaria, ya que está cerca de la parte superior de una pendiente resbaladiza, pero con los procesos adecuados y estructura en su lugar, se puede llegar a una meseta de éxito sostenible.

2.4.3.6 Organización Militar. Neilson y Pasternack (2005), dicen que, la organización militar es un perfil genético impulsado por la alta dirección, con precisión militar, que funciona como una máquina bien engrasada. Todo el mundo sabe su papel y lo pone en práctica con diligencia. Esta organización opera bajo un modelo de gestión muy controlado. Puede concebir y ejecutar estrategias, a menudo brillantes en varias ocasiones, porque que ha formado a la organización en la ejecución de todos los escenarios posibles. Es altamente eficiente y aprovecha su escala con maestría. Las organizaciones son de precisión militar, que se manifiestan en ciertos rasgos distintivos: operaciones disciplinadas, coherentes y claras y una cadena bien definida de cadena de mandos. La ventaja fundamental del modelo militar de precisión es que es menos costosa de operar que los modelos más descentralizados.

2.4.3.7 Organización Fuerte. Neilson y Pasternack (2005), manifiestan que la organización fuerte identifica las empresas que tienen un perfil genético suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado externo, está firmemente enfocada y alineada detrás una estrategia empresarial coherente. Esta auto-correlación hacia el futuro anticipa los cambios de forma rutinaria y direcciones de manera proactiva. Cuando se presenta un bache en el camino, como todas las empresas, se distingue en su respuesta, que es inmediata, exhaustiva y constructiva. Atrae a personal para conformar equipos motivados y les ofrece no sólo un ambiente de trabajo

estimulante, sino también los recursos y la autoridad necesarios para resolver problemas complejos.

Es el más sano de todos los tipos de organización. Siempre están observando el horizonte para la siguiente batalla competitiva o la innovación. Organizaciones como estas se adaptan y recuperan del terreno perdido con rapidez, cuando hay problemas, debido a que son coherentes en las decisiones que toman. Cada organización hace compromisos que los traducen en toma de decisión, los cuales están grabados en piedra y evidente para todos, en particular al momento de rendir cuentas.

De manera concreta, la Teoría del clima organizacional propuesta por Neilson y Pasternack (2005), sostiene que el desempeño laboral de una organización depende de la alineación entre sus elementos: la estrategia, los procesos y la motivación de su capital humano. Esta perspectiva cobra especial relevancia al analizar la investigación relacionada con comprender el clima organizacional en las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes, desde el sentir de su talento humano, pues permite entender cómo la identidad y los valores internos influyen en la cohesión y eficacia del personal civil que opera en un contexto militar.

En este sentido, este estudio pone en evidencia que el sentido de pertenencia, las percepciones y las experiencias vividas por el talento humano de instituciones públicas configuran el clima organizacional como su ADN organizacional, generando un impacto directo en la adaptabilidad, la cultura y los resultados institucionales. Así, la combinación del marco teórico con el enfoque experiencial ofrece una visión integral para comprender sus dinámicas internas que sostienen la función institucional del Estado desde la óptica de sus colaboradores públicos.

2.4.4 Teoría del Comportamiento Organizacional (Teoría X – Y) Mc Gregor

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y es un enfoque predominante sociológico y motivacional, visualizando la institución como un organismo social que tiene vida y culturas propias en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas, es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ella.

Esta teoría es defendida por Douglas Mc Gregor (1960), la idea fundamental de él es revisar los estilos de administración, la toma de y la integración de los objetivos organizacionales e individuales, la Teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y evitan el trabajo siempre que sea posible. Según esta perspectiva, los trabajadores necesitan ser controlados y dirigidos a través de supervisión estricta, amenazas y recompensas monetarias para cumplir con sus responsabilidades. Mc Gregor argumenta que este enfoque puede llevar a una serie de problemas como la resistencia al cambio, la baja moral y un ambiente laboral tóxico, ya que se basa en la coerción y el control rígido. Señalando las características de esta teoría como:

- **Visión negativa del trabajador:** Se considera que los empleados son poco ambiciosos y carecen de motivación intrínseca.
- **Control autoritario:** La dirección debe ejercer un control constante sobre los trabajadores.
- **Motivación extrínseca:** Se utilizan recompensas y castigos como principales motivadores

Ahora desde el punto de vista de la Teoría Y de Mc Gregor (1960) plantea una visión más optimista sobre la naturaleza humana. Mc Gregor sostiene que los empleados pueden ser auto-motivados y desean asumir responsabilidades.

Esta teoría promueve un estilo de liderazgo participativo, donde se fomenta la colaboración y se valora la creatividad y la autogestión. Los líderes que adoptan esta perspectiva creen que, al proporcionar un entorno adecuado, los empleados pueden alcanzar su máximo potencial. Definida esta teoría por la caracterización como:

- **Visión positiva del trabajador:** Se considera que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción personal.
- **Autonomía y responsabilidad:** Los empleados son vistos como capaces de auto-dirigirse hacia el logro de objetivos.
- **Motivación intrínseca:** Se fomenta la participación activa y el reconocimiento del desempeño

La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones.

Las teorías X e Y de Mc Gregor (1960), han influido significativamente en la forma en que se entiende el comportamiento humano en las organizaciones. Mientras que la Teoría X se basa en un enfoque autoritario y controlador, la Teoría Y promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador. Estas teorías ayudan a los líderes a reflexionar sobre su estilo de gestión y a

considerar cómo sus creencias sobre los empleados pueden impactar en el rendimiento organizacional

La Teoría del Comportamiento Organizacional, particularmente el modelo de Mc Gregor (1960), con sus postulados de Teoría X y Teoría Y, ofrece un marco conceptual para comprender el clima organizacional en una institución pública desde la perspectiva del talento humano. En este contexto, la Teoría X, que asume una visión paternalista y controladora del trabajador, podría reflejarse en prácticas rígidas y jerárquicas típicas del entorno militar, que podrían afectar la motivación y el compromiso del personal civil.

Por otro lado, la Teoría Y, que postula un enfoque más participativo y basado en la confianza, invita a comprender cómo el sentir del funcionario público para contribuir a transformar el clima organizacional, facilitando un ambiente de mayor colaboración, desarrollo y sentido de pertenencia. Así, la investigación que estudia el clima organizacional desde el sentir de su talento humano que dialoga directamente con estos enfoques, evidenciando la necesidad de equilibrar las exigencias propias de la estructura pública y política con prácticas de gestión humana que reconozcan la autonomía y potencial motivacional del equipo de trabajo que hace vida en esta organización.

Para los gerentes de institucionales, es necesario considerar esta teoría, puesto que el trabajo administrativo no es un hecho aislado, sino que supone la integración de todas las fuerzas laborales para lograr los resultados, de allí la importancia de valorar al talento humano, se debe asumir un liderazgo y desarrollar estrategias motivadoras, respetando los factores higiénicos, es decir, valorar los factores como intrínsecos o motivacionales los cuales son controlados por cada persona ya que son las actividades desempeñadas por el trabajador público la cual le da la satisfacción de logro de cada actividad realizada también menciona lo que son los factores de insatisfacción que son

las inconformidades de este colaborador, y los factores extrínsecos referidos el salario, el horario, entre otros.

2.4.5 La teoría Z o método japonés

La Teoría Z, desarrollada por William Ouchi (1982), propone un modelo de gestión que integra las mejores prácticas de las empresas japonesas con un enfoque humanista en el entorno laboral, su objetivo es fomentar la lealtad y la satisfacción de los empleados a través de un ambiente de trabajo que promueva la confianza, relaciones a largo plazo y consenso en la toma de decisiones. De allí que el científico resalta principios fundamentales que se deben considerar en la administración del talento humano, en beneficio de la organización, como lo son:

- **Confianza:** La Teoría Z enfatiza la importancia de confiar en los empleados, promoviendo un ambiente donde se sientan valorados y respetados. Esto se traduce en menos controles estrictos y más autocontrol por parte de los trabajadores.
- **Relaciones a Largo Plazo:** Se busca establecer vínculos duraderos entre empleados y empleadores, lo que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- **Colaboración y Toma de Decisiones Colectiva:** La teoría aboga por un enfoque participativo en la gestión, donde las decisiones se toman en conjunto, lo que fortalece el trabajo en equipo y mejora la moral del personal

La implementación de la Teoría Z ha demostrado ser efectiva para aumentar la productividad y satisfacción laboral, ya que considera al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida personal de su vida laboral. Este enfoque humanista busca crear un ambiente donde los trabajadores se sientan

motivados no solo por incentivos económicos, sino también por el bienestar emocional y social.

La teoría Z, basada en el enfoque japonés de gestión organizacional que promueve la confianza, el compromiso a largo plazo y la integración del individuo dentro del grupo, se conecta profundamente con la investigación, pues esta teoría enfatiza valores como la participación colectiva y la estabilidad laboral, lo cual es esencial para fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión entre el funcionario público en un entorno político, tradicionalmente estructurado y jerárquico. Así que, aplicar los principios de la teoría Z permite analizar cómo el talento humano internaliza y significa los elementos culturales propios de la institución, contribuyendo a un clima organizacional como ADN organizacional más humanizado y colaborativo que favorezca tanto la eficiencia como el bienestar laboral en un contexto de organización pública.

2.4.6 ¿Qué es el Clima Organizacional?

Para definir el Clima Organizacional, es importante conocer la percepción de diferentes autores, para consolidar una definición del mismo y poder comprender los elementos que surgen en la investigación y que han de orientar los aspectos teóricos y metodológicos, al respecto, Lozano, Gómez y Rositas (2015), lo definen como:

El clima organizacional comprende no solo la estructura jerárquica visible, sino también los valores, la cultura y las prácticas que se entrelazan para formar la verdadera naturaleza de una entidad. Similar a las instrucciones genéticas que determinan el desarrollo y funcionamiento de un organismo, como su ADN empresarial que influye en cómo una organización se adapta, crece y se relaciona con su entorno (Lozano, Gómez y Rositas, 2015: 1).

Definen también Franco, Cusme, Jama y Crespo (2024), que el Clima Organizacional es como:

el ADN organizacional es una metáfora que describe la esencia de una organización. Por ello cuando hablamos de la esencia de una organización se refiere a los elementos centrales que la definen y diferencian de otras. la esencia del clima de una organización es lo que la hace única y especial. Es la base sobre la que se construye la

organización y la que la guía hacia el éxito. Por tanto, el Clima de una organización es la esencia de la organización y su importancia radica en que define la identidad de la organización, su razón de ser, su propósito de existencia, creando su cultura de trabajo y guía a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. (Franco, Cusme, Jama y Caicedo, 2024: 5)

Desde estas perspectivas, el clima organizacional se configura como un constructo integral que engloba tanto la estructura visible de una organización como sus valores, cultura y prácticas internas, constituyendo la esencia que define su identidad y guía su desarrollo. A través de la metáfora genética, este concepto explica cómo las organizaciones moldean su comportamiento, adaptabilidad y relaciones con el entorno, a la vez que forman un sistema único que impulsa su éxito y sostenibilidad.

La convergencia de estas perspectivas permite comprender que el clima organizacional no es solo un concepto abstracto, sino un elemento tangible que influye directamente en las dinámicas internas y externas de la entidad, en relación con la la investigación, esta conceptualización adquiere relevancia al situar la percepción del personal civil como núcleo para comprender cómo se vive y se manifiesta ese clima dentro de un contexto específico y altamente estructurado. El talento humano que labora en las instituciones públicas de San Carlos, al interactuar y formar parte de la institución, proporciona una visión valiosa sobre los valores, prácticas y cultura que definen la identidad organizacional, permitiendo identificar elementos que fortalecen o desafían la cohesión interna y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en una institución pública del Estado.

2.4.7 Elementos que componen el clima organizacional

Partiendo de lo que dicen Molina y Romero (2018) que: “El clima de una empresa u organización, se refiere aquellos rasgos característicos que definen la manera de funcionar, objetivos a alcanzar y medios para conseguirlos de una organización humana, tiene toda la información necesaria para reproducir otros organismos iguales” (p. 14), esta percepción se asocia con la de Lozano,

Gómez, y Rositas (2015) que manifiestan que: “La combinación de estos elementos constituye el clima organizacional de las empresas, que, al igual que el biológico en las personas, determina su comportamiento, Estos elementos no son independientes entre sí, sino que son interdependientes y deben ser congruentes entre sí” (p. 5).

Por lo que diferentes autores se refieren a los componentes, resaltando cada uno de ellos, sigue agregando elementos, Alles (2015:34), se refiere a los elementos del clima como La misión, la visión y los valores, definiéndolos así:

Misión: El propósito de la organización, es la razón de ser, su motivación de existir, describe por qué existe y qué quiere lograr. Es una guía para tomar decisiones y establecer metas y objetivos claros a corto y largo plazo. Es importante recordar que la misión de una organización puede evolucionar con el tiempo. Es normal que necesite ser actualizada o modificada a medida que cambien las necesidades de del entorno.

Visión: Es hacia donde se proyecta de forma clara la organización. Es la imagen a largo plazo de la organización. Al definir la visión la empresa, debe considerar sus valores y su misión, así como también sus metas a largo plazo.

Valores: Los valores de una organización, son los principios fundamentales y creencias que guían la cultura y el comportamiento de los trabajadores. Son importantes porque ayudan a determinar cómo se toman decisiones y cómo se trata al talento humano.

Siguen refiriendo Lozano, Gómez y Rositas (2015), en su inquietud por estudiar el clima de las organizaciones, más allá de su estructura visible, expresando los componentes de este como:

El clima organizacional comprende no solo la estructura jerárquica visible, sino también los valores, la cultura y las prácticas que se entrelazan para formar la

verdadera naturaleza de una entidad. Similar a las instrucciones genéticas que determinan el desarrollo y funcionamiento de un organismo, el clima organizacional influye en cómo una organización se adapta, crece y se relaciona con su entorno.

La primera hebra de este código organizacional es **la estructura organizativa**. Así como el ADN humano organiza la información genética en cromosomas, la disposición de roles y responsabilidades define la forma en que una empresa opera. No obstante, el verdadero alcance del clima organizacional va más allá de organigramas y títulos, penetrando en la segunda hebra: **la cultura organizacional**.

El clima organizacional constituye la esencia misma de una institución o empresa. Es el conjunto de valores compartidos, normas y creencias que guían las decisiones y comportamientos de los individuos dentro de la organización. Este componente del clima influye en cómo se abordan los desafíos, se fomenta la innovación y se gestiona el cambio. La cultura organizacional se convierte en el motor que impulsa o frena la adaptabilidad y el crecimiento de la organización. La tercera hebra, no menos importante, es **la estrategia organizacional**. Al igual que el código genético determina la forma en que un organismo se relaciona con su entorno, la estrategia organizacional define, cómo se compete en el contexto social. Un poco más amplio lo explica Alles (2015:65-66), asegurando que existen otros componentes del clima organizacional:

Estrategia: Es el mapa que guía a la organización hacia sus objetivos. Define la dirección y el enfoque a seguir. Es como una brújula que marca el norte y ayuda a tomar decisiones importantes.

Cultura: El conjunto de creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. La cultura organizacional en un Proyecto es fundamental para el desempeño y por ende el cumplimiento de sus objetivos.

El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. Una buena cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de un proyecto, sino también el entusiasmo, el compromiso y la mentalidad de su personal. Gracias a la cultura organizacional, logras proyectar estabilidad y elevas los niveles de calidad de cada actividad.

Estructura: La estructura sigue a la estrategia, primero, el componente estructura organizacional de una organización, es un habilitador de su estrategia. Segundo, que no hay la mejor estructura por sí misma, o estructuras organizacionales más efectivas que otras, todo depende de la estrategia, por tanto, la estructura es el diseño formal de la organización, incluyendo roles, responsabilidades y jerarquía. La estructura de la organización proporciona la claridad y la responsabilidad necesarias para la gestión. Al alinear y relacionar las partes de una organización, la estructura organizacional permite que los equipos y grupos de personas trabajen juntos dentro de sus funciones individuales y determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa para que esta pueda alcanzar su máximo rendimiento.

Liderazgo: El estilo y enfoque de la dirección de la organización ayuda a establecer los objetivos estratégicos para la organización y junto al equipo desarrolla el plan para alcanzarlos. El Liderazgo organizacional se trata de un enfoque de gestión en el que un líder ayuda a establecer los objetivos estratégicos para la organización, mientras motiva a las personas (del equipo) para llevar a cabo con éxito las tareas al servicio de los propósitos. Permite ver el panorama general y también comprender los procesos o pasos para hacer que sucedan cambios. Es así como con el liderazgo organizacional, o también denominado liderazgo empresarial, se lidera a las personas hacia el logro de una meta corporativa. El liderazgo organizacional implica influencia,

inspirar y persuasión sobre un grupo de personas que desarrollan los proyectos con entusiasmo y por voluntad propia.

Procesos: Sistemas y métodos adoptados y utilizados para llevar a cabo el trabajo. Los procesos de la organización requieren ser eficientes, dinámicos, innovadores y adaptables para la gestión de los proyectos. Son los engranajes que hacen que la maquinaria funcione de manera eficiente. Los procesos son las actividades y pasos necesarios para llevar a cabo las tareas. Son como los circuitos eléctricos que garantizan una corriente constante de productividad. Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que al interactuar juntas convierten los elementos de entrada en resultados y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos específicos. Los procesos actuales contribuyen a encontrar la manera de lograr una mayor eficiencia, reducir los costos y los errores.

Personas: Talento humano que compone la organización, con sus habilidades, conocimientos y experiencias, son esenciales para el éxito. El factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la organización. Son los actores principales en esta obra maestra del diseño organizacional. Las personas son quienes dan vida a la estrategia, hacen funcionar la estructura, siguen los procesos y dan forma a la cultura. Son el motor que impulsa la organización hacia nuevos horizontes y logros. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. El potencial humano en el mundo actual permite que las organizaciones incrementen su valor y eficiencia en el logro de su misión. Contribuyen activamente al crecimiento, al desarrollo y al éxito de la organización, a través de sus habilidades, conocimientos y experiencia. (s/p)

Entonces, el clima organizacional es un constructo integral que engloba diversos elementos esenciales para definir la identidad, funcionamiento y éxito

de una organización. Según los autores revisados, está compuesto por factores interrelacionados y congruentes que configuran la esencia y comportamiento organizacional, incluyendo la misión, visión y valores, así como la estructura, cultura, estrategia, liderazgo, procesos y personas, cada uno de estos componentes actúa de manera interdependiente para orientar el rumbo, facilitar la adaptación al entorno, fomentar la innovación y optimizar el rendimiento, construyendo así no solo la estructura visible sino también la identidad profunda de la entidad.

De esta manera, es posible afirmar que el entendimiento profundo del clima organizacional cobra particular relevancia en este contexto, donde la diversidad de roles y la compleja interacción entre componentes humanos y estructurales requieren una atención especial, por un lado, el talento humano civil, como parte fundamental del organismo militar, aporta no solo habilidades y conocimiento, sino también perspectivas y valores propios que influyen en la cultura y el desempeño institucional. Por ello, comprender el clima organizacional desde la vivencia y percepción de este talento es clave para fortalecer la cohesión, la motivación y la eficacia operativa, ofreciendo una mirada integral que ayude a optimizar los procesos y adaptarse a los desafíos específicos del ámbito de la institución pública en San Carlos, Cojedes.

Impacto de un clima organizacional Saludable

Respecto al impacto de un clima organizacional saludable, dicen Franco, Cusme, Jama y Crespo que:

un clima organizacional saludable crea un entorno propicio para el éxito de los proyectos, aumentando las posibilidades de cumplir con los objetivos establecidos, dentro del tiempo, presupuesto y con los estándares de calidad esperados. Es importante destacar que el clima organizacional no es estático, sino que debe evolucionar y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno y del negocio. Las empresas deben realizar evaluaciones constantes y periódicas de su clima organizacional e implementar las acciones necesarias para fortalecerlo y mantener su ventaja competitiva. Por ello un clima organizacional saludable, debe estar caracterizado por una cultura positiva, un liderazgo efectivo, con competencias adecuadas y una estructura organizacional bien definida de acuerdo a su identidad y a la naturaleza de los proyectos que ejecuta

o desarrolla, con esto podrá alcanzar un impacto significativo y positivo en la gestión de proyectos. (Franco, Cusme, Jama y Crespo, 2024: 9)

Un clima organizacional saludable promueve una cultura positiva dentro de la empresa. Esto incluye fomentar la comunicación abierta, motivar a los empleados adecuadamente y asegurar que la toma de decisiones sea inclusiva y efectiva. La interrelación entre estos elementos es esencial para crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de la investigación, en relación con el clima organizacional en las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes desde la perspectiva de su talento humano, entender cómo esta composición cultural y estructural influye en las experiencias y percepciones de estos colaboradores es fundamental, ya que la satisfacción, compromiso y sentido de identidad del funcionario público que se configuran como elementos distinguible para fortalecer el clima organizacional en este contexto particular, donde la interacción entre valores puede potenciar una gestión más integrada y eficiente. Así, el estudio contribuye a visibilizar la importancia de adaptar el clima organizacional a las características y necesidades específicas del funcionario público asegurando un impacto positivo en su desempeño y en la consecución de la misión institucional.

2.5. Matriz de categorías apriorísticas

En la presentación de las evidencias, se debe considerar el instrumento conocido como matriz de consistencia de categorías previas, la nace como una herramienta metodológica para ordenar, jerarquizar, estructurar y controlar los conceptos, las categorías, las dimensiones y las variables, entre el objeto o fenómeno que se quiere estudiar y los atributos que se le asignan. Es decir, parte del principio de no contradicción y de identidad, como lo establece la lógica formal. En este sentido, Cisterna expresa que esta matriz es:

Un cuadro de doble entrada compuesto por columnas y filas, que posibilita al investigador analizar y evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el problema planteado, los objetivos propuestos, las posibles repuestas, los atributos (variables) que se quiere analizar y todos los elementos que se utilizan en el diseño y el método de investigación. (Cisterna, 2005:11).

Además, vale la pena destacar que durante el desarrollo de la investigación, específicamente en el proceso de recopilación de la información desde el momento de su levantamiento pueden emerger una serie de subcategorías, las cuales detallarán en específico los tópicos en micro aspectos referenciales y significativos, a partir incluso de la propia indagación, relacionadas con la distinción que indica Ruiz (1996), cuando diferencia entre “conceptos objetivadores” y “conceptos sensibilizadores”, donde las categorías apriorísticas corresponderían a los primeros y las subcategorías emergentes a los segundos, en su momento.

Lo anterior permitió articular la información de manera concatenada a los aportes dialógicos de los versionantes, vinculados con la interacción de las vivencias y opiniones que se sostendrán con los mismos, a fin de facilitar la comprensión e interpretación de las categorías y subcategorías que de estas pudieran emerger en este transitar investigativo; a propósito de que la información contenga la narrativa aportada por los mismos informantes, como es de esperar en una investigación cualitativa, la cual no se desprende de su carácter fenomenológico, surgida en la relación intersubjetiva de las personas que conforman la unidad de estudio, tal como lo afirma Ruíz (1996).

Al respecto, hubo la necesidad de exponer en un cuadro donde se pueda visualizar y distinguir de manera global, en una primera instancia integrado de las categorías y subcategorías que emergieron de las primeras entrevistas a los informantes claves, exponiendo de manera individualizada cada una de las unidades de análisis emergidas, las cuales serán más especificadas en el Momento IV. A continuación, se presenta la matriz de categorías apriorísticas emergidas, según la Tabla 1:

Cuadro 1.
Matriz de categorías previas

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
Contexto organizacional	Estructura jerárquica Filosofía organizacional
Experiencia laboral y Desarrollo profesional	Vivencia laboral Oportunidades profesionales Capacitación
Clima organizacional	Relaciones interpersonales Comunicación organizacional
Personas y liderazgo	Valor del compañero Liderazgo holístico Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia (2025).

MOMENTO III

CONCEPCIÓN METODOLÓGICA

*“Si supiese qué es lo que estoy haciendo,
no lo llamaría investigación,
¿verdad?”*

Albert Einstein

En este momento, se configura el accionar investigativo para alcanzar los propósitos planteados, utilizando los métodos propios del modelo cualitativo que concibe la investigación como un proceso constituido por diversas etapas, pasos o fases interconectadas de manera lógica, secuencial y dinámica. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2011), esta fase tiene la “premisa de concebir la investigación como un proceso constituido por diversas etapas, pasos o fases, interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica” (p. 16), además, en este momento se justifica la visualización de la postura paradigmática, la selección del modelo cualitativo, el método elegido, las estrategias a seguir, el escenario, las fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de evidencias.

3.1 Postura paradigmática

La investigación se suscribe en el paradigma interpretativo, siguiendo el enfoque cualitativo, en virtud que parte de la experiencia vivida por los actores sociales de la investigación, así como las valoraciones hechas por ellos sobre el fenómeno a investigar. De acuerdo a Butrón y Calderón, (2018), la interpretación es un proceso interpretativo hermenéutico, para comprender los símbolos y significados de la cosmovisión de los involucrados dentro de su entorno social y cultural en su trayecto de vida. De allí que, durante el proceso investigativo se llegó a la interpretación de los sentidos a través de los significados que afloraron como producto del diálogo que se establece entre el investigador y los actores sociales de investigación. En concordancia con este paradigma, González (2007), hace sus aportes argumentando que:

El paradigma interpretativo se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo inter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos esté gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. (González Rey, 2007: 18)

De esta forma, se concreta la postura paradigmática de la tesis como un estudio interpretativo ya que la comprensión del clima organizacional en una institución pública, desde el sentir de sus funcionarios públicas, se centra en la exploración y comprensión de la cultura y estructura organizacional a través de un enfoque interpretativo, esta postura la sugiere la consideración del clima organizacional como una metáfora que encapsula los elementos esenciales que configuran la identidad y el funcionamiento las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes.

3.2 Enfoque investigativo

El enfoque investigativo que me ocupa, está orientado dentro de la investigación cualitativa, ya que se centra en explorar y entender las dinámicas internas y la cultura organizacional de la institución pública a través de las percepciones y experiencias del funcionario público que la integra. Este enfoque permite captar la complejidad de las interacciones humanas y los significados que los individuos atribuyen a su entorno laboral. Al respecto González (2007) destaca que:

La investigación cualitativa promueve la relación interactiva entre los investigadores e investigados, que conforman la unidad dialéctica, donde producto de la comunicación estos últimos expresan sus experiencias vividas o argumentos empíricos que conducen a comprender o interpretar su realidad y de esta forma construir conocimiento. (González, 2007: 5)

Este enfoque permite realizar un estudio basado en los hechos sucedidos en el entorno donde ocurren, en función de las experiencias vividas por los sujetos de investigación, interpretando e integrando los hallazgos; para acercarse a la realidad desde los significados y visión de los mismo, al tratar de comprender

desde una perspectiva reflexiva e interpretativa del fenómeno social, se asume la tipología cualitativa de la investigación, ésta se fundamenta en el paradigma de la investigación interpretativa hermenéutica pues se interesa en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, es decir, el estudio busca describir de manera exhaustiva el clima organizacional desde la perspectiva del funcionario pública, lo que implica no solo documentar hechos, sino también interpretar el significado detrás de ellos.

3.3 Rumbo Metodológico

Para abordar a profundidad el objeto de estudio, es decir, develar significados y significantes que le otorga el talento humano de las instituciones publicas a su clima organizacional, el norte metodológico más apropiado es la fenomenología hermenéutica. Al asumir, los métodos Fenomenológico y Hermenéutico, de los cuales Martínez Migueles (2006) que dice se refiere al proceso de observación de los hechos o datos al buscar su significado, es a través de la interpretación, que depende la esencia del fenómeno, la manera en que es vivida y percibida por el sujeto, es una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano.

El método fenomenológico hermenéutico es un enfoque de investigación cualitativa que se centra en la comprensión profunda de las experiencias vividas de los individuos, integrando tanto la descripción como la interpretación de estas experiencias. Este método es particularmente relevante en el contexto de la tesis para comprender el clima organizacional en instituciones públicas, desde el sentir de su talento humano, ya que permite explorar cómo los funcionarios perciben y experimentan su entorno laboral y su cultura organizacional. Este método proporciona una herramienta poderosa para desentrañar los significados subyacentes a las experiencias laborales, lo cual es esencial para comprender mejor la interacción entre el talento humano y la estructura organizativa pública del Estado.

3.4 Métodos para la Producción de la Información

La técnica que se utilizó en el presente estudio, es una de la más utilizadas en la investigación cualitativa, como lo es la entrevista semiestructurada, misma que considera Folgueiras Bertomeu, que primero es necesario definir lo que es una entrevista:

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. (Folgueiras Bertomeu, 2004:2)

La elección de la entrevista semi-estructurada como método de recolección de datos en la tesis sobre la comprensión del clima organizacional en instituciones pública, desde el Sentir de sus funcionarios públicos, se fundamenta en varias razones claves que permiten una exploración profunda y significativa del tema, combina un guion de preguntas predefinidas con la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la conversación. Esto es especialmente relevante en el contexto del clima organizacional, donde las percepciones y experiencias del talento humano son diversas y pueden variar considerablemente, esta forma de entrevista permite al investigador profundizar en aspectos específicos que surgen durante la entrevista, lo que puede revelar aspectos valiosos sobre la cultura y estructura organizacional.

3.5 Versionantes Clave

Para el desarrollo de la investigación, se consideran como versionantes claves, tres (03), funcionarios públicos: un gerente, un administrativo y un obrero de las instituciones públicas de San Carlos del estado Cojedes (Fundación Alí Primera, Servicios Autónomo del Poder Popular y Oficina de

Planificación y Presuesto de la Gobernación), esta selección se explica desde varias razones. Primero porque los empleados en instituciones públicas desempeñan roles necesarios que complementan las funciones del personal de gerencia alta y media. Su experiencia y opiniones pueden ofrecer una visión única sobre la cultura organizacional y los procesos internos, lo que es esencial para comprender el "clima organizacional".

Segundo la selección de los tres (03), funcionarios públicos permite capturar una variedad de perspectivas y experiencias dentro del entorno institucional, incluye diferentes niveles jerárquicos, áreas de especialización y trayectorias profesionales, enriqueciendo así el análisis y la relevancia para la institución, dado que en muchas organizaciones públicas, el personal esta involucrado en la gestión, administración y apoyo logístico, lo que hace que su sentir sea relevante para evaluar la efectividad organizacional. Al enfocarse en ellos, la investigación puede identificar áreas de mejora y fortalecer la integración entre el funcionario público y la gerencia.

Y en tercer lugar considerando el impacto en la Cultura Organizacional que tiene la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, que puede influir en el clima organizacional en general. Al estudiar sus experiencias, se pueden descubrir aspectos que afectan tanto su satisfacción laboral como su desempeño, en definitiva, los tres (03), funcionarios públicos: un gerente, un administrativo y un obrero de las instituciones públicas de San Carlos del estado Cojedes (Fundación Alí Primera, Servicios Autónomo del Poder Popular y Oficina de Planificación y Presuesto de la Gobernación), seleccionados como versionantes clave ofrecen una representación significativa del talento humano, permitiendo un análisis más profundo del clima organizacional desde su perspectiva única.

3.6 Proceso de la Información

En este sentido, se realiza el análisis de contenido pues permite la captación sistemática e interpretación de la información expresada en el discurso de los versionantes claves. Es un proceso continuo de progreso en la investigación cualitativa, el análisis es la interacción entre la investigadora y los datos contenidos en las entrevistas, donde aparecen las respuestas manifestadas en el discurso, desde la realidad, las experiencias, y vivencias de los Versionantes Clave.

En cuanto, al análisis de la información, se asumirá la perspectiva del método comparativo constante de Strauss y Corbin (2002), que proponen para elaborar la teoría fundamentada, a través de la aplicación del mismo se puede elaborar o construir teorías a partir de la información obtenida y analizada en la investigación. Este análisis se llevará a cabo en cuatro etapas:

1. Categorización. En esta etapa se da una representación abstracta de un suceso, objeto o acción que el investigador identifica como significativo en los testimonios y que puede ser etiquetado. La investigadora codifica cada suceso tantas veces como se presente, a medida que aparecen los datos; una vez codificado un incidente para una categoría se contrastó con otros incidentes, esto permitió agrupar puntos similares de acuerdos con propiedades y darles un nombre que represente un vínculo común. En pocas palabras, se definen tantas categorías sean posibles. Al respecto, dice Martínez Miguélez que:

cuando se categoriza: La mente inicia un auténtico juego con las categorías: percibe contrasta compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones y especula. Cada una de estas actividades mentales es una rama menor de la siguiente. La categorización o clasificación de contenidos y, más todavía, su estructuración teórica requiere, en general mucha concentración. No pueden ser tareas que se puedan realizar en retazos de tiempo ya que se necesita de una atención especial. (Martínez Miguélez, 2006: 74)

2. Integración de categorías y sus propiedades. La codificación se entiende aquí como representar las operaciones por las cuales la información se

desglosa, conceptualiza y vuelven a reunir en nuevas maneras. Es el proceso central por el cual se construyeron categorías a partir de la información, tal como mencionan Strauss y Corbin (2002), se comparan incidentes con las propiedades de las categorías en tal sentido se construyen las propiedades o características, así como sus dimensiones que representa la localización de una propiedad durante un continuo.

3. Ordenamiento conceptual. Establece esta fase la organización, clasificación de los eventos o datos en concordancia con un conjunto selectivo específico de propiedades y sus dimensiones. A partir de allí, se estructuraron las categorías, ordenándolas e integrándolas primero individualmente según la óptica de cada informante para luego con los nexos y sus respectivas subcategorías.

4. Construir la teoría: Sostienen Strauss y Corbin (2002), que es el acto de construir a partir de los datos y eventos, un esquema explicativo que de manera sistemática integre varios conceptos por medio de oraciones que indiquen las relaciones; esto permitió comprender, explicar, los acontecimientos proporcionando además guías para la acción, como lo plantean Schuster, Puente, Andrada y Maiza (2022) que: “La teoría fundamentada, es decir se genera en forma posterior a la investigación, emplea el método inductivo y por tanto es una teoría fundada y corroborada en la realidad estudiada” (p. 130).

3.7 Triangulación

Al referirse a la triangulación se tiene que existen diferentes formas hacerlo, entre ellas se tiene la utilización de distintos procedimientos para conseguir la información, como lo son: Triangulación de investigadores frente a un mismo fenómeno, triangulación de teorías, o una misma teoría frente a múltiples visiones del mismo problema, la triangulación de fuentes entre otras que consisten en prácticas metodológicas para garantizar lo que Mendieta (2015),

dice: “la triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema, evitando que el investigador se desvíe hacia otro objetivo, lo que permite una confrontación de los datos a partir de una variedad de técnicas” (p. 65). De allí la necesidad de que cuando se realizan investigación cualitativa se utilicen simultáneamente técnicas de investigación cualitativas como entrevistas, grabaciones y videos entre otras, para su posterior cruce o combinación en el estudio de un mismo fenómeno.

Desde esta configuración, los autores aluden que la triangulación es vista como un procedimiento de validación de la investigación donde se vinculan los versionantes a través de sus representaciones, modos de percibir la realidad y visiones presentes, tanto de fuentes primarias, como de la información proveniente de diferentes técnicas, que permitirán generar una teoría sustantiva frente al fenómeno estudiado. Así que en este estudio se considera triangular, las posiciones que sobre una categoría sostienen, los versionantes claves, los autores del tema y la percepción de la investigadora, de manera que al confrontar estos pareceres surja una posición teórica respecto a la categoría triangulada, lo que luego llevara a formular la percepción teórica final del clima organizacional.

Según, Mendieta (2015), este concepto implica utilizar los diversos métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para verificar los resultados o bien contar con la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de tales resultados con el fin de lograr amplitud y profundidad a la investigación. Dicho autor propone cuatro tipos de triangulación:

- **Triangulación de datos:** utilización de diversas fuentes de datos en un estudio.
- **Triangulación de investigadores:** utilización de diferentes investigadores o evaluadores.
- **Triangulación de teorías:** utilizar múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos

- **Triangulación metodológica:** la utilización de diferentes métodos para estudiar un mismo problema.

Para los efectos del estudio se triangula la información proveniente de los datos de la entrevista semi estructurada que permitieron la categorización, con la posición que sugiere la investigadora respecto a su vivencia en el tema contrastado con la posición de científicos y autores en el tema del clima organizacional en las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes. Esta forma de triangular la considera Cisterna como:

La triangulación con el marco teórico Como acción de revisión y discusión reflexiva de la literatura especializada, actualizada y pertinente sobre la temática abordada, es indispensable que el marco teórico no se quede sólo como un enmarcamiento bibliográfico, sino que sea otra fuente esencial para el proceso de construcción de conocimiento que toda investigación debe aportar. Para ello, hay que retomar entonces esta discusión bibliográfica y desde allí producir una nueva discusión, pero ahora con los resultados concretos del trabajo de campo desde una interrogación reflexiva entre lo que la literatura nos indica sobre los diversos tópicos, que en el diseño metodológico hemos materializado como categorías y sub-categorías, y lo que sobre ello hemos encontrado cuando hemos realizado la indagación en terreno. La realización de esta última triangulación es la que confiere a la investigación su carácter de cuerpo integrado y su sentido como totalidad significativa (Cisterna, 2005: 69).

En esta investigación particularmente se aplicó una triangulación mixta que integró datos, teorías y las perspectivas de los informantes clave sobre una misma categoría, con el fin de lograr una comprensión profunda y holística de su significado, así como de su visión, permitiendo así una interpretación integral de la realidad del clima organizacional en las instituciones públicas estudiadas del estado Cojedes.

MOMENTO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS EVIDENCIAS

“El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben”

Rensis Likert

4.1 Síntesis de los hallazgos

El análisis de información es un proceso complejo que busca organizar y dar sentido a los datos recolectados. Entre palabras de Martínez Miguélez (2006), los datos son como piezas de un rompecabezas que el investigador debe ensamblar, utilizando evidencia para construir un esquema emergente que refleje la realidad estudiada. Este proceso en la presente investigación se aborda desde varias etapas:

Primero se realiza la categorización, donde se establecen categorías y propiedades descriptivas que ayudan a organizar la información de manera coherente, en esta categorización se indican también las subcategorías que la alimentan, propiciándose luego una integración entre ambas para caracterizar el fenómeno estudiado, que es el clima organizacional del talento humano en las instituciones públicas del estado Cojedes, desde la óptica del funcionario público.

Luego se procedió a la triangulación, para validar y contrastar la información obtenida a través de diferentes fuentes, lo que aumenta la credibilidad de los hallazgos, interpretando los hallazgos en comparación con teorías previas y se integran con las opiniones de la investigadora, lo que facilita una síntesis conceptual que conecta las experiencias de los versionantes con el marco teórico. Así pues, concretado el análisis se produce la teoría emergente de la investigación, respecto al clima que caracteriza una institución del Estado en San Carlos, estado Cojedes.

4.2 Categorización, Integración y Triangulación

A continuación, se procede a la categorización de la investigación, basada en los aportes de los versionantes clave, para facilitar la identificación visual, a cada categoría se le asignó un color o cromatismo específico, permitiendo reconocerlas claramente en el discurso. Asimismo, la entrevistadora se identifica con la letra “E”, mientras que a cada versionante clave entrevistado se le asignó el código “FP(n)”, haciendo referencia al funcionario público de las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes, donde “n” indica el número de la entrevista correspondiente y “L”, hace correspondencia a la línea donde se ubica la cita extraída.

Esta estructuración facilitó una comprensión clara y ordenada del análisis cualitativo realizado, presentando un cuadro que sintetiza cada categoría principal junto con sus subcategorías distintivas, en este cuadro se incluye la definición precisa de cada categoría, una cita textual relevante extraída del discurso del versionante clave que ilustra dicha categoría, y la localización exacta de esta cita dentro del discurso.

De esta forma se presenta en lo sucesivo para comprender la información cada categoría, indicando su definición, luego la respectiva integración y la triangulación de la misma, de modo que se pueda visualizar de manera práctica lo que se deriva del proceso de análisis e interpretación de las evidencias. Partiendo de la red de categorías emergentes del análisis de las evidencias, mostradas en la siguiente figura, la cual está compuesta por diversas subcategorías que la enriquecen y complementan, se ilustra de manera visual una estructura que permite visualizar de manera organizada las interrelaciones entre los conceptos identificados, facilitando una comprensión integral.

Figura 1. Red de Categorías Emergentes



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N. 2

Categoría 1. Contexto Organizacional

Categoría 1. Contexto Organizacional	Definición: El entorno interno en el cual la institución pública se desenvuelve y que afecta de manera directa o indirecta el comportamiento, la gestión y la motivación del funcionario público, comprende tanto los factores estructurales, normativos, administrativos y operacionales internos, como las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas que influyen en la institución.	
Subcategoría	Discurso	Localización
Misión y visión	<p>“La misión y visión de la institución para mi parte de directrices claras que orientan el trabajo diario. Yo reconozco que la misión está centrada en las mejoras del estado y el mantenimiento del orden interno y laaaa visión busca adaptarse a las nuevas realidades sociales y tecnológicas, promoviendo una fuerza política moderna y eficiente”.</p> <p>“Creo que los funcionarios públicos, vemos la misión y visión como claras, aunque puede haber variaciones en su interpretación dependiendo de la experiencia individual”.</p> <p>“La misión y visión son claras y motivadoras, aunque a veces se sienten más alineadas con lo político. Sin embargo, los empleados nos sentimos parte del objetivo general al servicio del estado Cojedes, aportando desde nuestro trabajo un granito de arena”.</p>	<p>E1, FP-1, L14</p> <p>E2, FP-2, L12</p> <p>E3, FP-3, L12</p>
Estructura organizativa	<p>“...te puedo decir que no hay opción, es una estructura por jerarquía, política es típicamente jerárquica, y bueno cada nivel tiene roles específicos y la autoridad definida, dividida en diferentes áreas operativas dándose las interacciones y responsabilidades dentro de la institución según tu preferencia política”.</p> <p>“La estructura es jerárquica y está trazada para facilitar el cumplimiento de objetivos operativos, esto la hace rígida”.</p>	<p>E1, FP-1, L20</p> <p>E2, FP-2, L15</p>

	<p>“La estructura actual puede dificultar, bueno no como dificultar, sino que una está siempre temerosa de que no se haga lo correcto, cada nivel opera en lo suyo”.</p> <p>“Por mi parte, considero necesario promover una mayor horizontalidad en la toma de decisiones y faciliten la colaboración entre las oficinas y departamentos para trabajar todos en la eficiencia operativa”</p> <p>“Simplemente es jerárquica y bastante formal, con líneas definidas de autoridad y responsabilidad”.</p>	<p>E2, FP-2, L18</p> <p>E2, FP-2, L21</p> <p>E3, FP-3, L16</p>
Cultura	<p>“La cultura organizacional de esta institución se basa en la política, el trabajo en equipo, pero sobre todo en ética y valores, los valores que más predominan son la integridad, lealtad y compromiso, también se valora el sacrificio personal por el bien de todos los que trabajamos aquí y en pro de la misión de la institución”</p> <p>“La cultura en esta institución es como te digo, arraigada, arraiga en valores hacia la política y el trabajo en equipo, estos valores son promovidos activamente por los jefes en base a la política”.</p> <p>“Aquí la cultura es con un fuerte sentido de compromiso, respeto y lealtad hacia la política en la institución, sobre todo formalidad la obediencia, pero también existe un ambiente de cooperación entre el personal para cumplir los objetivos comunes”.</p>	<p>E1, FP-1, L5</p> <p>E2, FP-2, L21</p> <p>E3, FP-3, L5</p>
Valores	<p>“Los valores promovidos dentro de la organización incluyen: patriotismo, amor y devoción a la patria. También la disciplina con el cumplimiento riguroso de las normas y procedimientos, el compromiso hacia los superiores y compañeros basado en la política, muy importante también la solidaridad y</p>	<p>E1, FP-1, L10</p>

	<p>cooperación, apoyando y recibiendo apoyo mutuamente”.</p> <p>“Los valores promovidos son como te venía diciendo ética, lealtad, autosacrificio y compromiso con la misión institucional basada en la política”.</p> <p>“Tú lo sabes primero la política, la responsabilidad, el respeto a la jerarquía, patriotismo y trabajo en equipo”.</p>	<p>E2, FP-2, L9</p> <p>E3, FP-3, L9</p>
Papel dentro de la institución	<p>“El funcionario público a menudo se siente como un candidato político, aunque puede haber tensiones debido a las diferencias en cultura y objetivos entre el jefe y el trabajador, muchos nos involucramos y valoramos nuestro rol, pero también uno a veces siente que tu contribución no siempre es reconocida adecuadamente por los jefes”.</p> <p>“una está siempre temerosa de que no se haga lo correcto, cada nivel opera en lo suyo”.</p> <p>“los funcionarios públicos nos sentimos parte del objetivo general de servir al estado, aportando desde nuestro trabajo un granito de arena”.</p>	<p>E1, FP-1, L48</p> <p>E2, FP-2, L18</p> <p>E3, FP-3, L13</p>

Fuente: elaboración propia

Integración de la categoría 1. Contexto Organizacional

Los testimonios de los versionantes clave coinciden en la categoría 1, referida al **contexto organizacional**, este en una institución pública comprende el entorno interno que influye de manera directa o indirecta en el comportamiento, gestión y motivación del funcionario público. Este entorno está conformado por factores estructurales, normativos, administrativos y operacionales, así como por condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas que condicionan el desarrollo institucional (E1, FP-1, L14; E2, FP-2, L12; E3, FP-3, L12).

Además, para los versionantes clave, la **misión y visión** institucional constituye directrices claras que guían la labor cotidiana del funcionario, enfocándose en servir al estado Cojedes, a la vez que buscan adaptarse a las transformaciones sociales y tecnológicas, promoviendo una fuerza política eficiente. Aunque estas orientaciones suelen ser comprendidas claramente, su interpretación puede variar según la experiencia individual del trabajador, quien se reconoce como parte activa para contribuir al propósito general del servidor público en una institución del Estado. (E1, FP-1, L14; E2, FP-2, L12; E3, FP-3, L12).

Se considera que la **estructura organizativa** se caracteriza por una jerarquía formal, típica del ámbito político y social, donde cada nivel presenta roles y autorías definidas para facilitar el cumplimiento de objetivos I servicio de la comunidad cojedeña. Esta configuración estructura las responsabilidades y las interacciones dentro de la institución, aunque puede generar temor y limitaciones para la colaboración entre niveles funcionales. Se identifica la necesidad de fomentar una mayor horizontalidad en la toma de decisiones que permita incrementar la cooperación y eficiencia operativa entre áreas y oficinas (E1, FP-1, L20; E2, FP-2, L15; L18; L21; E3, FP-3, L16).

Sostienen que la **cultura organizacional** militar se fundamenta en la disciplina, el trabajo en equipo, la ética y valores institucionales como la integridad, lealtad, honor y compromiso. Estos valores están arraigados y son promovidos activamente por los líderes militares, quienes destacan también el sacrificio personal por el logro de los objetivos colectivos. Aun cuando predomina una cultura disciplinada y formal, existe un ambiente de cooperación entre personal civil y militar para el cumplimiento de metas comunes (E1, PC1, L5; E2, PC2, L21; E3, PC3, L5).

Así mismos, **los valores** que sostiene la organización incluyen devoción a la patria, disciplina, cumplimiento riguroso de normas, compromiso con la misión, honor, solidaridad y cooperación mutua, estos principios éticos y morales son percibidos como fundamentales para la cohesión y el desempeño del funcionario, en especial para el compromiso entre superiores y compañeros dentro del entorno político (E1, FP-1, L10; E2, FP-2, L9; E3, FP-3, L9).

Por otro lado, el **papel del personal** como funcionario público es valorado como un componente primario dentro de la estructura institucional, aunque las diferencias culturales y objetivos entre policas y desempeño laboral pueden generar tensiones, el trabajador se siente comprometido y reconoce su contribución a la institución, desempeño laboral y filosofía institucional, aunque a veces percibe una falta de reconocimiento pleno por parte de la gerencia. Esta dualidad refleja la compleja integración y necesidad de valoración equitativa dentro de las instituciones. (E1, FP-1, L48; E2, FP-2, L18; E3, FP-3, L13D).

Figura 1. Categoría 1. Contexto Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Triangulación de la Categoría 1. Contexto Organizacional

Los testimonios de los versionantes clave coinciden en que el contexto organizacional en la institución pública es un entorno estructurado, jerárquico

y formal, donde existen normas claras, roles definidos y valores institucionales fuertes como la política, lealtad y compromiso, esta estructura rígida y la cultura organizacional basada en la disciplina y valores éticos reproducen el esquema que Ouchi (1982) identifica en organizaciones con culturas tradicionales, donde la estabilidad y el control son fundamentales.

Sin embargo, se observa en los discursos la identificación de desafíos propios del contexto político, como la tensión existente entre la formalidad y la necesidad de mayor horizontalidad para favorecer la cooperación y la toma de decisiones participativa. Esto conecta claramente con la visión de la Teoría Z, que propone que las organizaciones efectivas combinan seguridad y estabilidad con un ambiente participativo que promueve relaciones de confianza y colaboración a largo plazo.

La importancia otorgada a la misión y visión institucional como guías claras para alinear el trabajo del funcionario público dentro del propósito colectivo de estar alineados políticamente refleja el énfasis de la Teoría Z en el compromiso organizacional profundo y el sentido de pertenencia. Al mismo tiempo, la dualidad reconocida entre el jefe y el trabajador, con diferencias culturales y demandas de reconocimiento equitativo, evidencia la complejidad en la integración de equipos diversos, un tema que Ouchi (1981) aborda mediante el desarrollo de un clima organizacional donde la confianza y el respeto mutuo fortalecen la cohesión.

La visión de la investigadora, que subraya la influencia directa e indirecta del contexto organizacional en la motivación y gestión del funcionario público, se alinea con la perspectiva de Ouchi (1982), quien destaca que la cultura organizacional, las estructuras y los valores son factores determinantes en el comportamiento y la productividad del trabajador. Los aportes en cuanto a los retos de rigidez jerárquica y la necesidad de fomentar la horizontalidad

coinciden con la propuesta de Ouchi sobre la importancia de integrar prácticas que moderen esta rigidez tradicional para mejorar la cooperación y efectividad institucional.

La triangulación muestra que la categoría contexto organizacional, contextualizada en una institución pública, se comprende mejor con la Teoría Z de Ouchi (1982) al evidenciar que la rigidez jerárquica y cultura política persisten, pero equilibradas con valores y prácticas que podrían evolucionar hacia mayor participación y colaboración interfuncional. La visión de la investigadora coincide con este enfoque al destacar las implicaciones del contexto organizacional en la motivación y desempeño del funcionario público, justificando la potencial aplicación de la Teoría Z como marco para mejorar la gestión del clima organizacional entre todos los estratos de los trabajadores en estas instituciones públicas.

Cuadro 3

Categoría 2. Experiencia Laboral y Desarrollo Profesional

Categoría 2. Experiencia Laboral y Desarrollo Profesional	Definición: Esta categoría comprende el conjunto de vivencias, competencias, conocimientos y habilidades adquiridas por el funcionario público dentro de las instituciones de San Carlos, etado Cojedes, a través de su desempeño en distintas funciones y cargos a lo largo del tiempo. Incluye tanto las experiencias prácticas positivas o negativas, vinculadas a sus responsabilidades laborales como los procesos formativos, capacitaciones, y oportunidades de crecimiento profesional brindadas por la organización.	
Subcategoría	Discurso	Localización
Vivencia laboral	“La experiencia del funcionario público en una institución pública a menudo se caracteriza por un ambiente estructurado y disciplinado, hay que valorar la estabilidad laboral y los beneficios que proporciona el trabajo en esta organización. Sin embargo, también uno enfrenta desafíos relacionados con la jerarquía estricta y la cultura organizacional que a veces es rígida”	E1, FP-1, L36

	<p>“Mi comodidad aquí varia, a veces hay aspectos positivos, como por ejemplo la estabilidad laboral, pero mijaaaaaa también hay momentos en los que la presión y la falta de recursos pueden hacer que el ambiente sea un tanto o muy tenso”.</p> <p>“Mi experiencia ha sido enriquecedora en cuanto al compromiso con la misión y la política, pero también limitada respecto a la participación en decisiones estratégicas”.</p>	<p>E2, FP-2, L66</p> <p>E3, FP-3, L23</p>
Aspectos Positivos	<p>“la jerarquía clara permite una rápida toma de decisiones”</p> <p>“estabilidad laboral, oportunidades de capacitación, brindar programas de formación y desarrollo profesional para enriquecer las habilidades del personal civil”.</p> <p>“...la oportunidad de aprender con la experiencia, me he desarrollado profesionalmente y el ambiente de trabajo motivador si se quiere”.</p> <p>“Positivamente la estabilidad laboral y sentido de pertenencia al aportar a la defensa nacional, formación en valores como disciplina y responsabilidad y la oportunidad de interactuar con un equipo diverso y capacitado”.</p>	<p>E1, FP-1, L26</p> <p>E1, FP-1, L42</p> <p>E2, FP-2, L28</p> <p>E3, FP-3, L26</p>
Aspectos Negativos	<p>“perdurando siempre .la rigidez en los procedimientos para asumir nuevas circunstancias”.</p> <p>“la jerarquía estricta que limita la creatividad y la innovación en el trabajo diario, hay falta de reconocimiento, nos pasa que el personal civil sentimos que nuestro trabajo no es tan valorado como el del personal militar”</p> <p>“...negativo digo que la escasa comunicación horizontal”.</p>	<p>E1, FP-1, L27</p> <p>E1, FP-2, L44</p> <p>E3, FP-3, L28</p>
Oportunidades de desarrollo profesional	<p>“Las oportunidades de desarrollo profesional para el personal civil en instituciones militares a veces no están orientadas a la profesionalización como tal, uno lo hace de manera particular, así como tú que estás haciendo tus estudios por ahí, aquí casi siempre dan cursos es para que uno aprenda sobre los mismos procedimientos de aquí y si cambian algo,</p>	<p>E1, FP-1, L54</p>

	<p>nos dan un taller para aprender a hacerlo”.</p> <p>“Existen programas de capacitación y desarrollo, pero no todos los empleados civiles tienen acceso equitativo a estas oportunidades, siempre van a Caracas a los cursos los mismos, y los estudios afuera uno mismo se los tiene que pagar”.</p> <p>“Las oportunidades son limitadas y muchas veces no están claramente comunicadas. Existen algunos cursos de capacitación técnica y talleres, pero faltan programas robustos de formación continua y planes claros de carrera que incluyan ascensos”.</p>	<p>E2, FP-2, L36</p> <p>E3, FP-3, L36</p>
Motivación a la capacitación y formación	<p>“hay un respaldo significativo para el desarrollo, mientras que otros consideran que se podría mejorar la comunicación sobre las oportunidades disponibles”.</p> <p>“La experiencia trabajando en la institución para mi es apreciada, tengo sentido de pertenencia”.</p> <p>“Por un lado, respetada, y por el otro lado subordinada en todo momento”.</p> <p>“Sobre el apoyo para el crecimiento profesional, considero que existen algunas iniciativas y programas, pero no siempre participamos, la mayoría son en nivel central”.</p>	<p>E1, FP-1, L62</p> <p>E2, FP-2, L25</p> <p>E2, FP-2, L34</p> <p>E3, FP-3, L41</p>

Fuente: elaboración propia

Integración de la categoría 2

Esta categoría abarca el conjunto de vivencias, competencias, conocimientos y habilidades adquiridas por el funcionario público dentro de la institución pública, desarrolladas a través del desempeño en diversas funciones y cargos durante un periodo de tiempo prolongado. Se incluyen tanto las experiencias prácticas, positivas y negativas, vinculadas a las responsabilidades laborales, como los procesos formativos, capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional otorgadas por la institución.

Para los versionantes clave, la vivencia laboral del personal que se desempeña en una institución pública experimenta un ambiente caracterizado

por estructuras jerárquicas y normas disciplinarias estrictas, esto genera una doble percepción: por un lado, se valora la estabilidad laboral y los beneficios que esta organización ofrece; por otro, se enfrentan desafíos derivados de la rigidez política y jerárquica que puede limitar la participación y la innovación. De este modo, la experiencia laboral es descrita con matices que reflejan tanto satisfacción como tensión, vinculada al reconocimiento de la misión institucional y las limitaciones para influir en decisiones estratégicas (E1, FP-1, L36; E2, FP-2, L66; E3, FP-3, L23).

Resaltan como **aspectos positivos** de la experiencia laboral y desarrollo profesional, que la claridad jerárquica facilita una toma de decisiones ágil y estructurada, donde la estabilidad laboral y las oportunidades de capacitación son valoradas como elementos esenciales que permiten el desarrollo profesional y la formación continua. Además, existe un sentido de pertenencia derivado de la contribución a la política regional, el aprendizaje en valores tales como servicio y responsabilidad, y la motivación generada por un ambiente laboral estimulante (E1, FP-1, L26, L42; E2, FP-2, L28; E3, FP-3, L26).

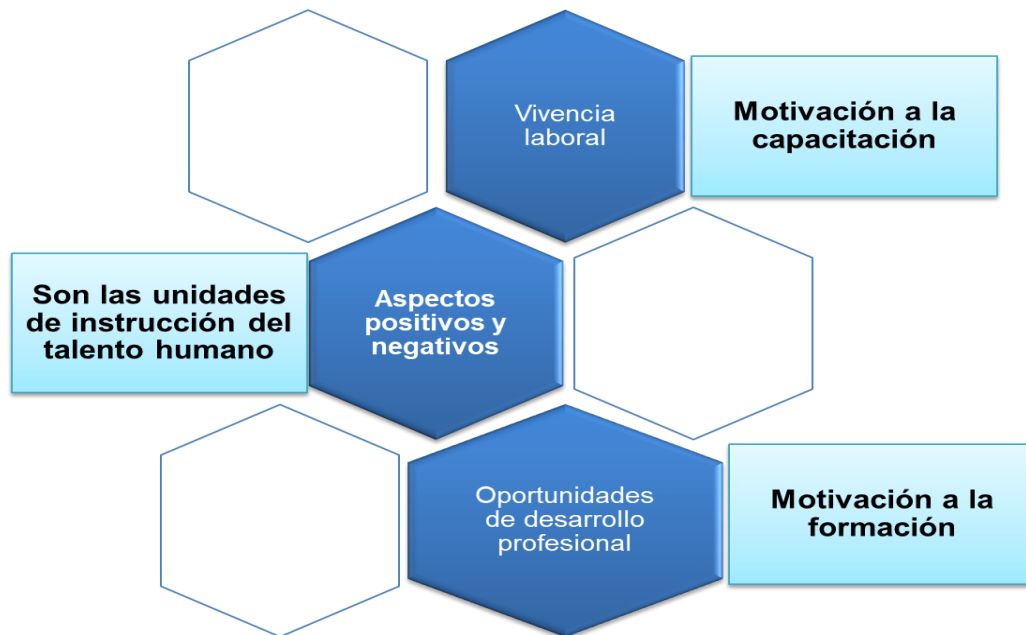
Entre los **aspectos negativos** o limitaciones observadas, sobresalen la rigidez en los procedimientos institucionales para enfrentar nuevas circunstancias, la jerarquía estricta que restringe la creatividad y la innovación en el trabajo cotidiano, así como la percepción de falta de reconocimiento hacia el trabajo de los trabajadores, sino tienen la preferencia política. Asimismo, se destaca la escasa comunicación horizontal, factor que afecta el clima organizacional (E1, FP-1, L27, L44; C, E3, FP--3, L28).

Así mismo, las oportunidades de formación profesional para el funcionario público en estas instituciones se perciben como limitadas y poco equitativas. Generalmente, las capacitaciones se orientan hacia el aprendizaje de nuevas transformaciones a nivel político y existen barreras para acceder a cursos

externos o planes de formación robustos. Además, algunas iniciativas de desarrollo no se comunican claramente y la oferta es frecuentemente centralizada, lo que restringe su alcance y la posibilidad de ascensos claros dentro de la carrera profesional (E1, FP-1, L54; E2, FP-2, L36; E3, FP-3, L36).

En cuanto a la **motivación para la capacitación y formación**, se reconoce un respaldo institucional para el desarrollo profesional, aunque se señala la necesidad de mejorar la comunicación sobre estas oportunidades, el sentido de pertenencia al trabajo es evidente, pero también se experimenta una subordinación constante como consecuencia de la jerarquía. La participación en los programas formativos suele estar limitada a instancias centrales, disminuyendo la inclusión de la totalidad del funcionario público. (E1, FP-1, L62; E2, FP-2, L25, L34; E3, FP-3, L41).

Figura 2. Categoría 2. Experiencia Laboral y Desarrollo Profesional



Fuente: Elaboración propia.

Triangulación de la categoría 2. Experiencia Laboral y Desarrollo Profesional

Para triangular la categoría sobre la vivencia laboral y el desarrollo profesional del funcionario en una institución pública, se recurrirá a la teoría del ADN organizacional de Neilson y Pasternack (2009) y a la interpretación de la investigadora basada en los versionantes clave.

Donde los versionantes clave destacan que la experiencia laboral de los trabajadores está marcada por un ambiente que positivamente ofrece estabilidad y beneficios laborales valorados, presenta claridad jerárquica que facilita decisiones rápidas, fomenta un sentido de pertenencia ligado a la misión institucional y que permite el desarrollo profesional a través de capacitaciones y formación continua, aunque limitadas. Sin embargo, sienten que negativamente hay una rigidez jerárquica restringe la innovación y la creatividad, prevalece poca comunicación horizontal, afectando el clima organizacional, existen limitaciones en acceso a formación externa y equidad en las oportunidades, se percibe menor reconocimiento al trabajo de los funcionarios frente al jefe, donde la subordinación jerárquica reduce la inclusión y motivación general en la formación basada en lineamientos políticos.

Desde los aportes de la teoría del clima organizacional de Neilson y Pasternack (2005), el clima organizacional se compone de tres elementos esenciales: la estrategia, la capacidad y la gestión, que en conjunto determinan el desempeño y la adaptación de las organizaciones, destacando la importancia de alinear estos componentes para lograr resultados efectivos, por lo que en el contexto público, la estrategia implica una estructura jerárquica clara y normas disciplinarias estrictas, lo cual facilita la toma de decisiones ágil

y estructurada; esta es valorada positivamente por los trabajadores de las instituciones abordadas.

Ahora bien, esta teoría plantea que el desempeño organizacional es resultado de la alineación y fortaleza de tres componentes fundamentales: decisiones, información y motivación, lo que impulsa y compromete al talento humano a actuar en función de los objetivos organizacionales, considerando que el clima organizacional es un marco para diagnosticar y diseñar estructuras que optimicen la capacidad de la institución para tomar decisiones, comunicar y motivar eficientemente, bajo un contexto particular que, en el caso de instituciones públicas, destaca por su política y jerarquía.

Desde la perspectiva de la investigadora, esta categoría refleja tanto el potencial como las limitaciones que enfrenta el funcionario público en las instituciones. La vivencia laboral se interpreta como un equilibrio entre el reconocimiento del valor institucional y la experiencia de restricciones estructurales que limitan la innovación, situación que puede afectar la motivación y el crecimiento profesional.

Además, la investigadora observa que las oportunidades de formación profesional, aunque respaldadas institucionalmente, se distribuyen de manera desigual y con barreras de acceso, lo que puede dificultar el desarrollo equitativo y la inclusión, elementos fundamentales para fortalecer la cohesión cultural y estratégica del clima organizacional.

De manera concreta, la categoría revela un clima organizacional en el cual la estrategia y la estructura jerárquica son elementos fuertes y características definitorias, que proporcionan estabilidad, pero también limitan la flexibilidad y participación, la capacidad del funcionario se desarrolla principalmente

mediante experiencias internas, reflejando competencias técnicas y valores organizativos como la responsabilidad.

Sin embargo, la gestión del trabajador presenta áreas críticas relacionadas con la comunicación, reconocimiento y oportunidades formativas equitativas que afectan la motivación y el compromiso para el desarrollo profesional integral. Así, desde la visión teórica y la experiencia empírica de los versionantes, la vivencia laboral del talento humano en la institución pública se configura como un balance entre estabilidad y restricciones organizativas, que deben ser abordadas para fomentar un ambiente más participativo, acorde con un clima organizacional más flexible y facilitador.

Cuadro 4

Categoría 3. Clima Organizacional

<p>Categoría 3. Clima Organizacional</p>	<p>Definición: El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones, sentimientos y apreciaciones que los miembros del talento humano civil experimentan y expresan respecto al ambiente laboral dentro de la institución militar. Este constructo refleja las condiciones psicológicas y emocionales generadas por las interacciones, políticas, estructuras, y valores organizacionales que configuran la experiencia diaria del talento humano en su contexto profesional.</p>	
<p>Subcategoría</p>	<p>Discurso</p>	<p>Localización</p>
<p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>“Las relaciones pueden ser tensas a veces, de modo que existe una clara jerarquía que puede dificultar la interacción efectiva entre ambos grupos, siempre hay roces y parcelas que se cubren entre sí”.</p> <p>“Las relaciones son generalmente positivas, pero pueden verse afectadas por malentendidos sobre roles y responsabilidades”.</p>	<p>E1, FP-1, L87</p> <p>E2, FP-2, L55</p>

	<p>“Las relaciones entre funcionarios y jefe se caracterizan por el respeto mutuo, aunque a veces hay diferencias culturales y de lenguaje institucional que pueden generar barreras. La colaboración es buena”.</p>	E3, FP-3, L61
Comodidad en el trabajo	<p>“puede verse afectada por varios factores, como la falta de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, de verdad son a veces desmotivantes, si tu estudias son difíciles los permisos, la rutina diaria también puede se hace monótona, lo que disminuye el entusiasmo”.</p> <p>“...aquí ya uno se conoce los procesos y eso hace sentir a uno cómodo en lo que hace”.</p> <p>“Me siento relativamente cómodo trabajando aquí, hay un ambiente de respeto”.</p>	<p>E1, FP-1, L85</p> <p>E2, FP-2, L40</p> <p>E3, FP-3, L44</p>
Comunicación organizacional	<p>“puede verse afectada por varios factores, como la falta de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, de verdad son a veces desmotivantes, si tu estudias son difíciles los permisos, la rutina diaria también puede se hace monótona, lo que disminuye el entusiasmo”.</p> <p>“Aunque se mencionan espacios para dar retroalimentación, en la práctica, estos suelen ser limitados, muchas veces, las opiniones no son tomadas en cuenta o no se implementan cambios significativos”.</p>	<p>E1, FP-1, L77</p> <p>E1, FP-1, L81</p>

	<p>“La comunicación entre niveles jerárquicos es adecuada, pero hay espacio para mejorar en términos de transparencia y accesibilidad”.</p> <p>“Existen mecanismos limitados para dar retroalimentación sobre el clima laboral; muchos deseamos más canales formales para expresar sus opiniones”.</p> <p>“Existen barreras comunicativas que pueden dificultar el flujo de información entre diferentes niveles jerárquicos”.</p> <p>“La comunicación entre niveles jerárquicos es formal y sigue canales establecidos; sin embargo, suele ser unidireccional y burocrática, lo que dificulta una comunicación más fluida y abierta entre mando y personal civil”</p> <p>“Hay algunas vías para dar retroalimentación sobre el clima laboral, como encuestas o reuniones puntuales, pero no siempre existe un seguimiento visible ni se siente que realmente se tomen en cuenta nuestras opiniones”.</p> <p>“...se presentan barreras comunicacionales, principalmente debido a la estructura jerárquica rígida y al uso de un lenguaje muy formal o técnico que dificulta la fluidez. Algunas veces, la información se filtra o demora en llegar a ciertos niveles, afectando la rapidez de respuesta y la claridad”.</p>	<p>E2, FP-2, L43</p> <p>E2, FP-2, L46</p> <p>E2, FP-2, L58</p> <p>E3, FP-3, L46</p> <p>E3, FP-3, L50</p> <p>E3, FP-3, L65</p>
Factores motivacionales	<p>“La medición de la satisfacción laboral parece ser más teórica que práctica, se realizan encuestas ocasionales, pero los</p>	<p>E1, FP-1, L90</p>

	<p>resultados no siempre se reflejan en acciones concretas para mejorar el ambiente”.</p> <p>“Los factores que más influyen en la motivación incluyen reconocimiento, desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo. Sin embargo, también hay preocupaciones sobre la carga laboral excesiva”.</p> <p>“No hay un equipo, ni estrategias para medir la satisfacción laboral”.</p> <p>“La motivación para trabajar aquí se apoya principalmente en el sentido de servicio, la estabilidad laboral”.</p>	<p>E2, FP-2, L50</p> <p>E2, FP-2, L53</p> <p>E3, FP-3, L54</p>
Relaciones laborales	<p>“la diferencia en rangos y roles crea un ambiente donde el personal civil se siente menospreciado o ignorado en sus aportes”.</p> <p>“Se valoran características como el trabajo en equipo, la ética profesional y el compromiso con la misión institucional”.</p> <p>“el compañerismo y el compromiso con la misión de la institución”.</p>	<p>E1, FP-1, L98</p> <p>E2, FP-2, L61</p> <p>E3, FP-3, L55</p>

Fuente: elaboración propia

Integración de la categoría 3. Clima Organizacional

La categoría Clima Organizacional se define como el conjunto de percepciones, sentimientos y valoraciones que experimentan y expresan los miembros del talento humano civil respecto al ambiente laboral en la institución militar. Este constructo refleja las condiciones psicológicas y emocionales generadas por las interacciones, políticas, estructuras y valores

organizacionales que configuran la experiencia cotidiana del talento humano en su contexto profesional.

Las percepciones sobre las **relaciones interpersonales** varían entre tensiones y respeto; algunos testimonios reflejan que la clara jerarquía dificulta la interacción efectiva entre grupos, generando roces y zonas de cobertura mutua (E1, FP-1, L87). Otros señalan relaciones generalmente positivas, aunque afectadas por malentendidos sobre roles y responsabilidades (E2, FP-2, L55). También se destaca que, a pesar de diferencias culturales e institucionales, predomina el respeto mutuo y una colaboración favorable (E3, FP-3, L61).

En cuanto a la **comodidad laboral** opinan los versionantes clave que es afectada por diversos factores como la falta de reconocimiento y escasas oportunidades de desarrollo profesional, lo que resulta desmotivante para algunos (E1, FP-1, L85). Sin embargo, la familiaridad con los procesos laborales genera en otros una sensación de comodidad y estabilidad (E2, FP-2, L40; E3, FP-3, L44), destacándose un ambiente de respeto.

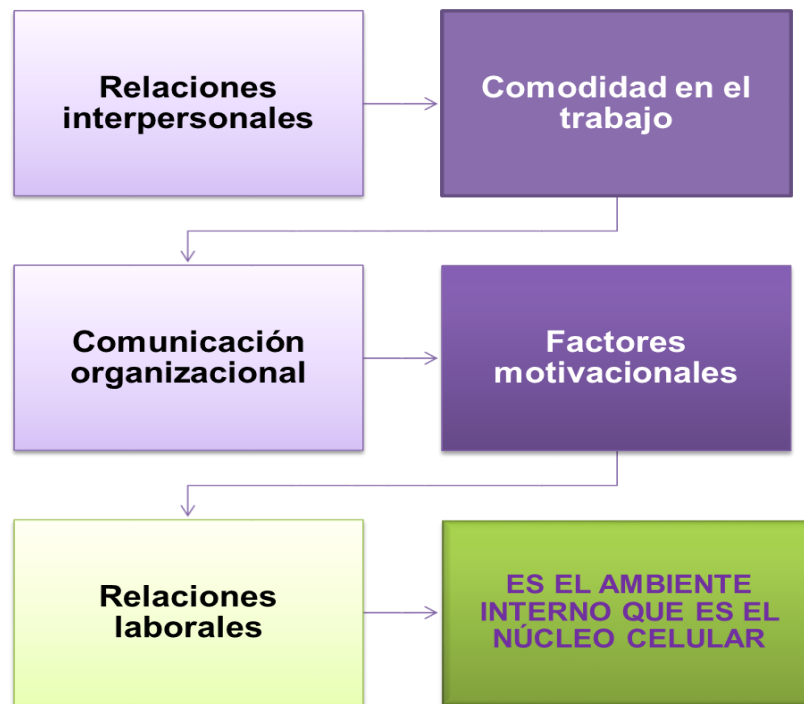
Se observa que la **comunicación organizacional** presenta limitaciones, incluyendo falta de espacios efectivos para retroalimentación y escasa implementación de cambios tras la opinión del funacionario (E1, FP-1, L77; L81). Se reconocen barreras comunicativas derivadas de una estructura jerárquica política y lenguaje técnico que obstaculizan la fluidez (E2, FP-2, L58; E3, FP-3, L65). A pesar de canales establecidos, la comunicación es percibida como unidireccional y burocrática (E3, FP-3, L50).

Desde los **factores motivacionales**, se siente que la medición de la satisfacción laboral es reportada más como una práctica más teórica que efectiva, con encuestas ocasionales que no siempre generan acciones

concretas (E1, FP-1, L90). Los factores motivacionales más relevantes incluyen reconocimiento, desarrollo profesional y ambiente positivo, aunque existen preocupaciones por la carga laboral excesiva (E2, FP-2, L50). La motivación se sustenta también en el sentido de servicio y la estabilidad laboral. (E3, FP-3, L54).

Considerando las **relaciones laborales**, las percepciones reflejan que la diferencia de estratos y roles puede generar en el funcionario sentimientos de menosprecio o invisibilización de los aportes como funcionario público, (E1, FP-1, L98). No obstante, se valoran el trabajo en equipo, la ética profesional y el compromiso con la misión institucional (E2, FP-2, L61; E3, FP-3, L55).

Figura 3. Categoría 3. Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Triangulación de la categoría 3. Clima Organizacional

La categoría de Clima Organizacional en esta investigación se construye a partir de las percepciones y experiencias del talento humano dentro de las instituciones públicas, evidenciando cómo las condiciones psicológicas y emocionales del entorno impactan la convivencia y el desempeño laboral. Según, McGregor (1960), la teoría X y teoría Y describe dos visiones contrapuestas sobre la naturaleza humana en el trabajo: la teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y requieren supervisión estricta, mientras que la teoría Y propone que los trabajadores son responsables, buscan autorrealización y pueden autogestionarse. La posición de los versionantes clave en este estudio se alinea principalmente con la teoría X en cuanto al control jerárquico y las dificultades en la comunicación, pero también muestra elementos de la teoría Y en el deseo de respeto mutuo y colaboración, que se refleja en los discursos sobre las relaciones interpersonales y la comodidad en el trabajo.

En cuanto a las relaciones interpersonales, los testimonios transmiten una tensión latente debida a la política que dificulta la interacción entre personal y jefe, reflejando la visión de la teoría X sobre la desconfianza y la necesidad de control. Sin embargo, existe también reconocimiento del respeto mutuo y la buena colaboración, lo que conecta con la perspectiva más optimista y participativa de la teoría Y. La subcategoría de comunicación organizacional muestra la prevalencia de estructuras formales y canales unidireccionales que dificultan la retroalimentación efectiva, concondiendo con el enfoque controlador y burocrático presente en la teoría X de McGregor (1960). Este control limitante se manifiesta en barreras comunicativas y la falta de canales verdaderamente abiertos para expresar opiniones.

La comodidad en el trabajo y los factores motivacionales ilustran una paradoja entre la falta de reconocimiento y oportunidades que generan desmotivación, y el sentido de estabilidad y compromiso que sostiene al funcionario público. Aquí, las limitaciones en la gestión del clima laboral y la ausencia de estrategias claras para medir la satisfacción laboral apuntan a una administración que opera bajo supuestos de la teoría X, sin aprovechar plenamente las capacidades motivacionales y el potencial de autogestión que destaca la teoría Y. La visión de la investigadora en esta categoría revela que, para mejorar el clima organizacional, es necesario avanzar hacia prácticas que reconozcan la autonomía, fortalezcan la comunicación bidireccional y valoren la contribución del talento humano, un camino coherente con los postulados de McGregor (1960) sobre la motivación y el compromiso laboral.

La comparación triangular revela que el clima organizacional en las instituciones públicas abordadas muestra elementos mixtos que pueden alinearse tanto con la visión X como con la visión Y, dependiendo del aspecto analizado y la subcategoría específica. La realidad percibida refleja un ambiente donde predominan las barreras, las tensiones y la percepción de falta de reconocimiento (X), pero también existen signos de respeto, colaboración y compromiso (Y), particularmente en las relaciones interpersonales y valores institucionales. Se recomienda fomentar definitivamente el enfoque Y para gozar de un clima que favorezca motivación, participación y percepción de reconocimiento, alineándose también con la visión de la investigadora de promover un ambiente laboral más saludable y participativo.

	<p>disponibles para escuchar las inquietudes del personal”.</p> <p>“aquí hay autoridad, en la gobernación, las características del liderazgo son así”.</p> <p>“Depende yo por ejemplo con mi jefe inmediato, yo tengo comunicación si se puede decir, con confianza, pero se de mis compañeros que no es así, muchas veces hay temor incluso de consultar una duda que se tenga en alguna tarea asignada”.</p> <p>“El estilo de liderazgo es predominantemente autoritario, lo cual puede limitar la participación activa del funcionario en decisiones importantes. Sin embargo, hay intentos por parte de algunos líderes por adoptar un enfoque más participativo”.</p> <p>“Varía entre diferentes líderes; algunos son cercanos mientras que otros mantienen una distancia considerable”.</p> <p>“El liderazgo es mayormente autoritario y orientado a la política, propio del ambiente institucional del gobierno. Existe un fuerte respeto a los jefes”.</p>	<p>E1, FP-1, L111</p> <p>E1, FP-1, L116</p> <p>E2, FP-2, L64</p> <p>E2, FP-2, L68</p> <p>E3, FP-3, L74</p>
Decisiones	<p>“las decisiones son tomadas principalmente por los jefes altos, sin consulta, se debe respetar la decisión y el cumplimiento de las normas, y hay un alto nivel de exigencia hacia los compromisos políticos y en las labores”.</p> <p>“Las decisiones importantes vienen de arriba, los jefes Gobernador y secretario</p>	<p>E1, FP-1, L112</p> <p>E1, FP-1, L121</p>

	<p>de política, nos comunican que debemos hacer, cuando se toman una que otra medida, o si hay trabajos que requieran premura y tiempo extra, eso lo deciden ellos según las directrices de Caracas”.</p> <p>“Las decisiones importantes tienden a ser centralizadas; algunas, algunas veces involucran al personal”.</p> <p>“Las decisiones importantes generalmente las toman los jefes superiores, basándose en protocolos y directrices político institucionales”.</p>	<p>E2, FP-2, L72</p> <p>E3, FP-3, L78</p>
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Integración de la categoría 4. Personas y Liderazgo

La categoría personas y liderazgo, aborda el análisis profundo del papel que desempeñan las personas, específicamente el funcionario público, en la configuración del clima organizacional, la cultura institucional y el desempeño dentro del contexto de las instituciones públicas abordadas. En esta categoría se examinan las cualidades, competencias y emociones del trabajador y su influencia en las dinámicas de liderazgo, la motivación y el compromiso con la institución, esta interpretación es fundamental para comprender cómo las interacciones humanas y las formas de liderazgo impactan en el funcionamiento efectivo de organizaciones con jerarquías y protocolos.

En cuanto al **valor atribuido al compañero**, el discurso recogido revela una alta valoración hacia características como la dedicación al trabajo y a la misión institucional, la capacidad para trabajar en equipo y la integridad ética. Se destaca que tales atributos son esenciales para el éxito colectivo, la adaptación a situaciones cambiantes y la respuesta a diversos desafíos, evidenciando un fuerte sentido de responsabilidad colectiva y apoyo mutuo.

Este reconocimiento contribuye a fortalecer un clima laboral positivo entre el funcionario y su integración en la cultura organizacional institucional (E1, FP-1, L105; E3, FP-3, L70).

Respecto al **liderazgo**, se identifica un patrón predominante de liderazgo, característico del ambiente político institucional, que enfatiza el respeto a la autotidad. Sin embargo, se registran variaciones en el estilo y accesibilidad de los líderes, donde algunos muestran disposición para un enfoque más participativo y cercano, mientras que otros mantienen distancia, lo que puede limitar la comunicación abierta y la participación activa del trabajador. Se observa también que el acceso a los líderes está condicionado por las cargas de responsabilidad, políticas públicas, afectando la disponibilidad para atender las inquietudes del funcionario. (E1, FP-1, L91, L111; L116; E2, FP-2, L64; L68; E3, FP-3, L74).

En la toma de **decisiones**, las respuestas indican que el proceso es mayoritariamente centralizado en los mandos institucionales, que actúan sin consulta previa al trabajador, enfatizando el respeto al cumplimiento de normas y horarios en las actividades políticas, y un alto nivel de exigencia en el trabajo. Aunque en algunas ocasiones se incorpora al talento humano en decisiones puntuales, la tendencia general apunta hacia una gestión jerárquica basada en protocolos y directrices institucionales, lo cual refleja la estructura vertical en la toma de decisiones típicas del contexto política institucional. (1, FP-1, L112; L121; E2, FP-2, L72; E3, FP-3, L78).

Figura 4. Categoría 4. Personas y Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Triangulación de la categoría 4. Personas y Liderazgo

La institución pública, según Neilson y Pasternack (2005), se estructura como un perfil genético impulsado por la alta dirección con precisión política, funcionando como una máquina bien engrasada, este modelo se caracteriza por una gestión altamente controlada donde cada trabajador conoce y cumple rigurosamente su función, lo que permite la concepción y ejecución eficiente de estrategias, incluso en escenarios complejos, las instituciones se destacan por operar con normas políticas, coherencia en sus operaciones y una jerarquía clara y definida, proporcionando una estructura que reduce costos operativos, la eficiencia y la sofisticación en la utilización de la escala organizacional son ventajas clave de este esquema.

La categoría personas y liderazgo profundiza en el análisis del papel que desempeña el funcionario público dentro del contexto institucional, especialmente en la configuración del clima organizacional, la cultura institucional y el desempeño. En este sentido, se examinan las cualidades,

competencias y emociones del personal civil y su impacto en dinámicas de liderazgo, motivación y compromiso, siendo fundamental para entender cómo las interacciones humanas, enmarcadas dentro de jerarquías y protocolos rígidos, influyen en el funcionamiento efectivo de la organización pública. La colaboración y el respeto mutuo entre el funcionario y su jefe se evidencian, aunque también se identifican tensiones derivadas de diferencias culturales y comunicacionales, así como limitaciones en la accesibilidad al liderazgo.

El análisis del discurso revela que las características valoradas en el compañero incluyen la dedicación a la misión, trabajo en equipo e integridad ética, elementos esenciales para el éxito colectivo y la respuesta a desafíos. Sin embargo, el liderazgo que predomina es autoritario, condicionado por la estructura política institucional, ejerciendo un control centralizado en la toma de decisiones y limitando la participación activa del trabajador.

Aunque existen matices donde algunos líderes adoptan un estilo más participativo, la rigidez jerárquica afecta la comunicación, que suele ser formal, unidireccional y burocrática, dificultando la fluidez y transparencia. Estas condiciones, junto con la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo, afectan la comodidad laboral y la motivación del talento humano, que se sostiene principalmente en el sentido de servicio y estabilidad laboral. Las relaciones laborales se caracterizan por un compromiso en el trabajo en equipo y la misión institucional, pero también se perciben ciertos menosprecios y barreras en la integración plena del trabajador por ser de otra preferencia política.

Asimismo, la toma de decisiones permanece fuertemente jerarquizada y controlada por los mandos superiores, en consonancia con el modelo político clásico propuesto por Neilson y Pasternack (2005). Este control asegura el cumplimiento estricto de normativas, pero restringe la consulta e inclusión

activa del personal en procesos decisorios, afectando la motivación y sensación de reconocimiento. Los factores motivacionales adquieren un papel preponderante, donde la estabilidad laboral y el sentido de servicio predominan, pero también se evidencian retos relacionados con el reconocimiento, desarrollo profesional, y las actividades políticas.

La investigadora afirma que, si bien las instituciones públicas abordadas presentan una estructura eficiente y escalable conforme a Neilson y Pasternack (2005), el éxito organizacional depende también de gestionar efectivamente las dinámicas humanas en su interior. Se sugiere una orientación que integre un liderazgo que equilibre estrategias políticas con apertura y participación, promoviendo un clima organizacional más inclusivo y una comunicación más fluida contribuyendo al desempeño laboral, elevando la motivación y la satisfacción del talento humano, ya que son elementos esenciales para mantener la precisión y eficiencia operativa propia del modelo de la institución pública.

MOMENTO V

POSICIÓN TEÓRICA EMERGIDA

*“Los empleados que se van por el sueldo,
pueden volver por la cultura.
Pero, los empleados que abandonan por una cultura tóxica,
nunca volverán por ningún sueldo”*

Jaime Puig

5.1 ADN fenoménico desde la visión transcompleja

El clima organizacional de las instituciones públicas de San Carlos del estado Cojedes, desde el sentir del funcionario público, se configura como un entramado del ADN fenoménico desde la visión transcompleja donde convergen factores estructurales, culturales y humanos que moldean la identidad y el desempeño institucional. Este clima está fundamentado en una estructura jerárquica política y formal, propia del ámbito de instituciones públicas, que determina roles, responsabilidades y los modos de interacción, lo que incide directamente en la gestión, motivación y comportamiento del trabajador no importa al estrato que pertenezca.

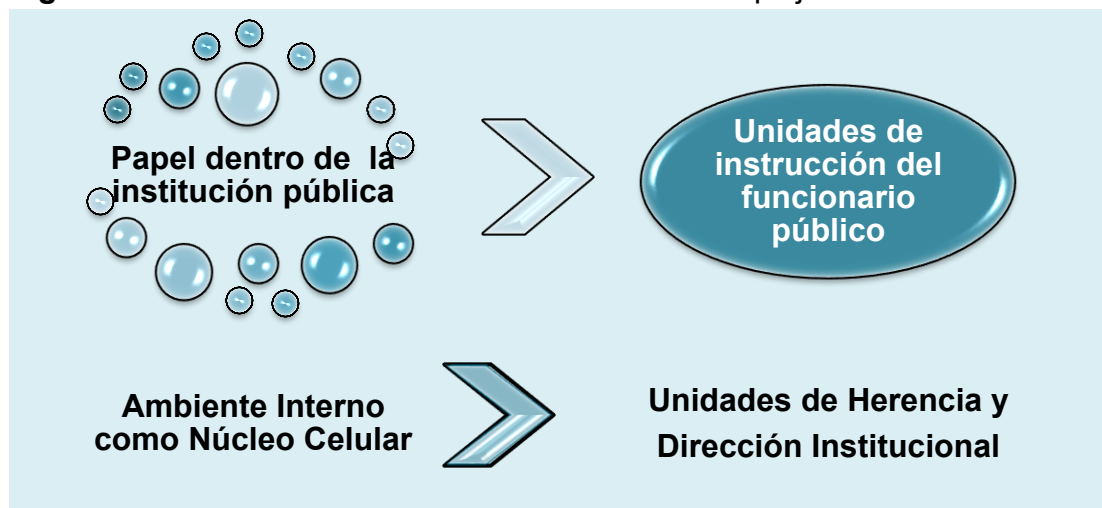
La misión y visión institucional actúan como directrices claras que orientan la labor diaria hacia el servicio a los ciudadanos y el orden interno, al tiempo que buscan adaptarse a las transformaciones sociales y tecnológicas, consolidando una imagen de fuerza política moderna y comprometida. No obstante, la interpretación y apropiación de tales orientaciones varían según la experiencia individual del funcionario público entrevistado, quien se reconoce como un trabajador activo y obligado a conciliar su identidad dentro de una cultura predominantemente política institucional.

La cultura organizacional se encuentra arraigada en valores como la lealtad y el compromiso colectivo, que coexisten con un sentido profundo de patriotismo

y sacrificio. Esta cultura establece un ambiente donde el trabajo en equipo es fundamental, aunque el alta jerárquica puede generar tensiones y limitaciones para la colaboración horizontal, la innovación y el reconocimiento integral del funcionario público, que a menudo percibe una menor valoración en comparación con los trabajadores políticos.

El clima organizacional refleja una dualidad entre respeto mutuo y conflictos derivados del manejo jerárquico y las diferencias culturales entre jefes y trabajadores. Por esta razón, la comunicación sigue siendo un desafío, caracterizado por su naturaleza vertical y burocrática, lo cual dificulta la retroalimentación efectiva y la inclusión del funcionario público en los procesos decisorios. A pesar de esto, el sentido de pertenencia, la estabilidad laboral y el compromiso con la misión institucional alimentan la motivación y la estabilidad emocional del personal. La cual se refleja en la siguiente figura 6 que representa el entramado del ADN fenoménico emergido desde las voces de sus funcionarios hacia la visión transcompleja, siendo el rol de liderazgo asumido por los directivos públicos de la actualidad.

Figura 5. ADN fenoménico desde la visión transcompleja



Fuente elaboración propia

En este contexto, el liderazgo político institucional, dominante en estilo autoritario y centralizador, condiciona la dinámica organizacional, limitando la participación horizontal y la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, existen indicios de apertura hacia estilos de liderazgo más participativos en algunos niveles, aunque la disponibilidad y accesibilidad de los líderes suele estar condicionada por la política, jerarquía y responsabilidades. Entonces, la valoración interna del talento humano se basa en atributos como la dedicación, integridad y capacidad para sumar al trabajo colectivo, elementos esenciales para la cohesión y el éxito institucional.

Finalmente, el clima organizacional emergido desde la percepción del funcionario público que hace vida en las instituciones públicas estudiadas de San Carlos del estado Cojedes es ese sistema complejo y dinámico que combina rigidez estructural, valores políticos profundos y un esfuerzo constante por integrar y valorar a los trabajadores como actores fundamentales, aun reconociendo tensiones culturales y estructurales que deben abordarse para avanzar hacia una institución más inclusiva, colaborativa e innovadora.

REFLEXIONES EMERGENTES

Finalmente, luego de un exhaustivo análisis de las evidencias recopiladas, y tras su rigurosa contrastación con el marco teórico pertinente, se presentan a continuación las reflexiones emergentes que permiten dar respuesta a los propósitos planteados en este estudio:

En cuanto a la develación del sentido que le dan a la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes, se tiene que el personal civil percibe el clima organizacional como el conjunto de elementos que configuran el ambiente interno de la institución pública, comprendiendo su misión, estructura, cultura y valores. En este sentido, el clima está marcado por el proselitismo político, la misión patriótica y la autoridad del directivo, que condicionan el comportamiento, la gestión y la motivación del funcionario público. Por esta razón, el sentido que se atribuye resalta un fuerte compromiso y sentido de pertenencia, a pesar de algunas tensiones derivadas de diferencias culturales entre el jefe y trabajador.

De manera que se comprende la percepción epistemológica de la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes, considerando que el sentir epistemológico del clima organizacional para los trabajadores públicos se fundamenta en la comprensión del conocimiento vivido y la experiencia acumulada dentro de la institución, que se traduce en saberes prácticos, competencias y valores internalizados que definen su forma de interpretar el ambiente laboral. De tal forma, que este conocimiento es adquirido mediante la interacción con la cultura política, las normas jerárquicas y el sentido de misión, configurando una visión crítica que reconoce tanto la fortaleza institucional como las limitaciones para participar plenamente.

Para la interpretación de los elementos que caracterizan el la cultura organizacional en las instituciones públicas del estado Cojedes, se evidencia

que este clima organizacional está caracterizado por un contexto organizacional influido por factores estructurales, normativos, políticos, administrativos, sociales, económicos y tecnológicos, la estructura jerárquica es autócrata y formal lo que permite organizar roles y responsabilidades, aunque limita la colaboración transversal, se manifiesta una cultura política que promueve valores como integridad, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo.

Así mismo, el clima organizacional de las instituciones públicas de San Carlos, estado Cojedes abordado, destaca que la experiencia laboral del funcionario público combina estabilidad y oportunidades de formación con desafíos derivados de la política institucional y la limitada participación en la toma de decisiones, donde existe un clima organizacional con percepciones mixtas sobre las relaciones interpersonales y la comunicación, en un ambiente donde predominan el respeto, sin embargo, la sensación de falta de reconocimiento y escasas oportunidades de desarrollo profesional, de manera que los líderes en su mayoría, ejercen un liderazgo autoritario típico del ámbito político, con algunas variantes hacia orientaciones participativas limitadas.

Toda la realidad observada, permite generar una posición teórica emergida de la percepción del funcionario público sobre el clima organizacional en las instituciones públicas estudiadas Servicio Autónomo del Poder Popular, INDEPORTE Y Fundación Ali Primera de San Carlos, estado Cojedes. Además, se considera que la teoría emergente que surge de esta investigación conceptualiza el clima organizacional como el ADN fenoménico desde la visión de un entramado transcomplejo donde convergen una cultura jerárquica autócrata con los funcionarios públicos con fuerte sentido de compromiso, cuyo potencial de contribución es condicionado por estructuras rígidas y limitantes en comunicación y participación. De aquí este clima se sustenta en

valores tradicionales de la cultura basado en politica, pero se tensiona con la necesidad de mayor horizontalidad, reconocimiento equitativo y espacios para la innovación y el desarrollo profesional.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. 5° Edición. Caracas. Venezuela.
- Baltazar, P. (2024) Relación entre la cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de salud en Queretaro, México. Tecnológico de Monterrey, México.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2021). Liderazgo y clima organizacional en textiles de exportación. *The Anahuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. *Theoria*, vol. 14, núm. 1. Universidad del Bío Bío Chillán, Chile.
- Chiavenato, I. (2018). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2004). *La entrevista*. Disponible en: <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>.
- Franco, J.; Cusme, C.; Jama, A. y Crespo, H. (2024). *El clima Organizacional transferido a la gestión de los proyectos de construcción*. *South Florida Journal of Development*, v.5, n.6. p. 01-21. ISSN 2675-5459. DOI: 10.46932/sfjdv5n6-008. Miami. EE.UU.
- González, F. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad. Los procesos de construcción de la información*. McGraw-Hill.
- Habermas J. (1996) *Verdad y justificación*. Madrid: Trotta.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Husserl, E. (1967). *Ideas relativas a una fenomenología pura*. España: Editorial Trotta.
- Lozano, O.; Gómez H. y Rositas, I. (2015). *¿Qué es el clima organizacional?* (Sintec, Ed.) México: Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/que-es-el-climaorganizacional/>
- Martínez Miguelez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México. Editorial Trillas.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Editorial Mc Graw Hill. New York.
- Medina, K. (2023). *Generar una Aproximación Teórica de Cultura Organizacional, como Recurso Estratégico, en la Productividad Laboral en las universidades panameñas*. Revista Gerentia. Volumen 1. PDVSA.
- Mendieta, G. (2015). *Informantes y muestreo en la investigación cualitativa* Revista Investigaciones Andina Fundación Universitaria del área Andina Colombia. ISSN 0124- 8146 N° 30 Vol. 17 p. 130. <http://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001>
-
- Molina, B. y Romero, M. (2018). *Clima organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIV (4).
- Mora Castañeda, T. (2023). *Cultura organizacional y gerencia del talento humano civil de Bogotá*, Colombia. Revista Estrategia, Poder y Desarrollo Volumen 2, número 4, ISSN: 2955-0289. Bogotá, D.C, Colombia.
- Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). *The 7 types of Organizational*. Harvard Business.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Fondo Educativo Interamericano, S. A., México.

- Piñero, L. y Rivera, M. (2012). *Investigación Cualitativa: Orientaciones Procedimentales*. Ediciones UPEL –IPB. Barquisimeto, Venezuela
- Quintero Abdón, S. (2025) Bioética en la praxis gerencial del talento humano. Una aproximación heurística de la Universidad cojedeña. Tesis para optar al título de doctora en Gerencia Avanzada en la UNELLEZ- VIPI.
- Ridge, B. (2024). *Los cinco componentes fundamentales del diseño organizacional*. Disponible en: <https://www.mediummultimedia.com/diseno/cuales-son-los-cinco-componentes-del-diseno-organizacional/>
-
- Robbins, S., y Coulter, M. (2021) *Administración*. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2023) *Cultura organizacional. Una mirada desde los gerentes universitarios de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad de Carabobo*. Universidad de Carabobo.
- Rodriguez, E. (2005). *Clima organizacional: un concepto que permite a la empresa ser única*. Disponible en: <https://idconline.mx/laboral/2018/06/01/clima-organizacional>.
- Romero, L. (2023) Aproximación Teórica de Cultura Organizacional, como Recurso Estratégico, en la Productividad Laboral. Universidad de Catamarca.
-
- Ruíz O. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Ediciones de la Universidad de Deusto.
- Schuster, Armando; Puente, Mónica; Andrada, Oscar y Maiza, Melisa. (2022). La Metodología Cualitativa, Herramienta para Investigar los Fenómenos que sociales. La Investigación Educativa Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología. Universidad de Catamarca.
-
- Spencer, S. (2018). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. Consultoría en liderazgo. Disponible en: <https://www.spencerstuart.com/>

[/media/2018/april/the_perception_organizational_culture_latin_america_spanish.](#)

Straus, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia. Colombia.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). Administración de Recursos Humanos, gestión del capital humano. México: Mc Graw Hill.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ (2021). *Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UNELLEZ*. Aprobado según punto de cuenta DIESAV/61/11/2021. Barinas, Venezuela.

Vargas, L. y Calavo, J. (1987). La revisión de la literatura científica. Revista Gestión y Finanzas, 5(10), 27–33. Pdf.

Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30.

Venezuela (2012). *Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30.

ANEXOS

Entrevista E -1

Línea	Funcionario público 1 FP-1
01	E- ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la institución?
02	FP-1- La cultura organizacional de esta institución se basa en la disciplina, el
03	trabajo en equipo, pero sobre todo en ética y valores, los valores que más
04	predominan son la integridad, responsabilidad y compromiso, también se valora
05	el sacrificio personal por el bien de todos los que trabajamos aquí y en pro de la
06	misión de la institución.
07	E- ¿Qué valores fundamentales crees que son promovidos dentro de su
08	organización?
09	FP-1- Los valores promovidos dentro de la organización incluyen: amor y
10	devoción a la patria. También la responsabilidad con el cumplimiento de las
11	normas y procedimientos, el compromiso hacia los jefes y compañeros, muy
12	importante también la responsabilidad, la solidaridad y cooperación, apoyando
13	y recibiendo apoyo mutuamente.
14	E- ¿Cómo se percibe la misión y visión de la institución entre los trabajadores?
15	FP-1- La misión y visión de la institución para mi parte de instrucciones claras
16	que orientan el trabajo diario. Yo reconozco que la misión está centrada en las
17	políticas públicas para el estado y laaaa visión busca adaptarse a las nuevas
18	realidades políticas, sociales y tecnológicas, promoviendo una institución
19	moderna y eficiente.
20	E- ¿Cómo describirías la estructura organizativa de la institución?
21	FP-1- te puedo decir que no hay opción, es una estructura por jerarquía, política
22	es típicamente jerárquica, y bueno cada nivel tiene roles específicos y la
23	autoridad desde el presidente de la república, el gobernador y el jefe de aquí,
24	dividida en diferentes áreas operativas dándose las interacciones y
25	responsabilidades dentro de la institución y acatando las políticas públicas para
26	Cojedes.
27	E- ¿Crees que la estructura actual facilita o dificulta el trabajo colaborativo?
28	FP-1- Honestamente a veces lo dificulta, como te explicoooo, puede presentar
29	tanto facilidades como dificultades para el trabajo colaborativo, pero, sin
30	embargo, la jerarquía clara permite una rápida toma de decisiones en
31	situaciones críticas, perdurando siempre .la rigidez en los procedimientos para
32	asumir nuevas circunstancias.
33	E- ¿Qué cambios estructurales consideras necesarios para mejorar la
34	eficiencia?
35	FP-1- Para mejorar la eficiencia, se podrían considerar mayor flexibilidad
36	organizativa, fomentar la comunicación interdepartamental, también crear
37	espacios donde diferentes áreas puedan colaborar más efectivamente y si fuera
38	posible incorporar tecnología moderna, usar herramientas digitales para facilitar
39	el trabajo colaborativo y la gestión de información, no solo los mejores equipos
40	para los jefes.
41	E- ¿Cuál ha sido tu experiencia trabajando aquí?
42	FP-1- La experiencia del personal en una institución pública se caracteriza por
43	un ambiente estructurado y político, hay que valorar la estabilidad laboral y los
44	beneficios que me proporciona este trabajo. Sin embargo, también uno enfrenta
45	desafíos relacionados con los directores y la cultura organizacional que a veces
46	poco flexible.

47 E- ¿Qué aspectos positivos y negativos has encontrado en tu trabajo?

48 FP-1- En lo positivo digo yo, estabilidad laboral, oportunidades de capacitación,

49 brindar programas de formación y desarrollo profesional para enriquecer las

50 habilidades del trabajador y bueno desde lo negativo digo que la dirección es

51 autócrata que limita la creatividad y la innovación en el trabajo diario, hay falta

52 de reconocimiento, nos pasa que el personal sentimos que nuestro trabajo no

53 es tan valorado como el del jefe político.

54 E- ¿Cómo te sientes como el funcionario público respecto a su papel dentro de

55 la estructura institucional?

56 FP-1- El personal a menudo se siente como un trabajador no reconocido dentro

57 de la estructura política institucional, aunque puede haber tensiones debido a

58 las diferencias en cultura y objetivos entre el jefe y el trabajador, muchos

59 funcionarios nos involucramos y valoramos nuestro rol, pero también uno a

60 veces siente que tu contribución no siempre es reconocida adecuadamente por

61 los jefes siendo colegas.

62 E- ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional están disponibles para el

63 personal?

64 FP-1- Las oportunidades de desarrollo profesional para el trabajador en

65 instituciones públicas aquí en San Carlos a veces no están orientadas a la

66 profesionalización como tal, uno lo hace de manera particular, así como tú que

67 estás haciendo tus estudios por ahí, aquí casi siempre dan cursos es para que

68 uno aprenda sobre los cambios políticos que mandan de Caracas.

69 E- ¿Sientes que hay un apoyo adecuado para el crecimiento profesional dentro

70 de tu institución?

71 FP-1- La percepción sobre el apoyo adecuado para el crecimiento profesional

72 varía, te puedo decir y tú lo sabes que algunos sentimos que hay un respaldo

73 significativo para el desarrollo, mientras que otros consideran que se podría

74 mejorar la comunicación sobre las oportunidades disponibles.

75 E- ¿Qué tan cómodo te sientes trabajando aquí?

76 FP-1- Mi comodidad aquí varía, a veces hay aspectos positivos, como por

77 ejemplo la estabilidad laboral, pero mijaaaaa también hay momentos en los

78 que la presión y la falta de recursos pueden hacer que el ambiente sea muy

79 tenso.

80

81 ¿Cómo calificarías la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos?

82 FP-1- La comunicación no es siempre fluida. A menudo, parece que hay un

83 desfase entre lo que se espera de nosotros y lo que se comunica el director

84 generando confusión y malentendidos.

85 E- ¿Existen oportunidades para dar retroalimentación sobre el clima laboral?

86 FP-1- Aunque se mencionan espacios para dar retroalimentación, en la práctica,

87 estos suelen ser limitados, muchas veces, las opiniones no son tomadas en

88 cuenta o no se implementan cambios significativos.

89 E- ¿Qué factores consideras que más influyen en tu motivación para trabajar

90 aquí?

91 FP-1- La motivación puede verse afectada por varios factores, como la falta de

92 reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, de verdad son a

93 veces desmotivantes, si tu estudios son difíciles los permisos, la rutina para

94 reuniones de políticas o marchas disminuye el entusiasmo.

95 E- ¿Cómo se mide la satisfacción laboral en la institución?

96 FP-1- La medición de la satisfacción laboral parece ser más teórica que práctica,

97 se realizan encuestas ocasionales, pero los resultados no siempre se reflejan

98 en acciones concretas para mejorar el ambiente.

-
- 99 E- ¿Cómo describirías las relaciones entre el personal y los Jefes?
- 100 FP-1- Las relaciones pueden ser tensas a veces, de modo que existe una clara
- 101 jerarquía que puede dificultar la interacción efectiva entre ambos grupos,
- 102 siempre hay roces y parcelas que se cubren entre sí.
- 103 E- ¿Existen barreras en la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos?
- 104 FP-1- Sí, definitivamente hay barreras, primero la diferencia entre jefes y
- 105 supervisados crea un ambiente donde los trabajadores nos sentimos a veces
- 106 menospreciado o ignorado en nuestros aportes.
- 107 E- ¿Qué tan accesibles son los líderes para el personal?
- 108 FP-1- La accesibilidad de los líderes varía considerablemente, en general,
- 109 muchos líderes están ocupados con sus responsabilidades políticas y en la
- 110 institución y no siempre están disponibles para escuchar las inquietudes del
- 111 trabajador.
- 112 E- ¿Qué características valoras más en tus compañeros de trabajo?
- 113 FP-1- En este entorno institucional, las características más valoradas en los
- 114 compañeros de trabajo que yo siento son la dedicación al trabajo y en la misión
- 115 institucional, la capacidad para trabajar en equipo y apoyar a los demás para el
- 116 éxito colectivo, además definiendo la responsabilidad y la ética de mis
- 117 compañeros, reconozco que nos ajustamos a situaciones cambiantes y
- 118 respondemos siempre a tantos desafíos.
- 119 E- ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo dentro de la institución?
- 120 FP-1- Realmente aquí hay autoridad, las características del liderazgo son así,
- 121 las decisiones son tomadas principalmente por los altos jefes, sin consulta, se
- 122 debe respetar y ya y el cumplimiento de las normas de apoyo político a las
- 123 actividades que convoquen, y hay exigencia en las labores y la asistencia a las
- 124 actividades políticas.
- 125 E- ¿Qué tan accesibles son los líderes para los trabajadores?
- 126 FP-1- Depende yo por ejemplo con mi jefe inmediato, yo tengo comunicación si
- 127 se puede decir, con confianza, pero se de mis compañeros que no es así,
- 128 muchas veces hay temor incluso de consultar una duda que se tenga en alguna
- 129 tarea asignada.
- 130 E- ¿Cómo se toman las decisiones importantes y qué papel juegan los
- 131 trabajadores en este proceso?
- 132 FP-1- Las decisiones importantes vienen de arriba, los jefes con autoridad, nos
- 133 comunican a los trabajadores que debemos hacer, cuando se toman una que
- 134 otra medida, o si hay trabajos que requieran tiempo extra, eso lo deciden ellos.
-

Fuente: Elaboración propia

Entrevista E-2

Línea Funcionario público FP-2

- 01 E- ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la institución?
- 02 **FP-2 - La cultura en esta institución es como te digo, arraigada, arraiga**
- 03 **en valores como el trabajo en equipo y la política, estos valores son**
- 04 **promovidos activamente por los jefes.**
- 05 E- ¿Qué valores fundamentales crees que son promovidos dentro de la
- 06 organización?
- 07 **FP-2 - Los valores promovidos son como te venía diciendo ética, política,**
- 08 **auto sacrificio y compromiso a la patria con la misión institucional.**
- 09 E- ¿Cómo se percibe la misión y visión de la institución entre los
- 10 trabajadores?
- 11 **FP-2 – Creo que los empleados civiles, vemos la misión y visión como**
- 12 **claras, aunque puede haber variaciones en su interpretación**
- 13 **dependiendo de la experiencia individual.**
- 14 E- ¿Cómo describirías la estructura organizativa de la institución?
- 15 **FP-2 - La estructura es jerárquica y está trazada para facilitar el**
- 16 **cumplimiento de objetivos operativos, esto la hace rígida.**
- 17 E- ¿Crees que la estructura actual facilita o dificulta el trabajo
- 18 colaborativo?
- 19 **PC2 - La estructura actual puede dificultar, bueno no como dificultar, sino**
- 20 **que una está siempre temerosa de que no se haga lo correcto, cada**
- 21 **nivel opera en lo suyo.**
- 22 E- ¿Qué cambios estructurales consideras necesarios para mejorar la
- 23 eficiencia?
- 24 **FP-2 – Por mi parte, considero necesario promover una mayor**
- 25 **horizontalidad en la toma de decisiones y faciliten la colaboración entre**
- 26 **las oficinas y departamentos para trabajar todos en la eficiencia**
- 27 **operativa.**
- 28 E- ¿Cuál ha sido tu experiencia trabajando aquí?
- 29 **FP-2 - La experiencia trabajando en la institución para mi es apreciada,**
- 30 **tengo sentido de pertenencia.**
- 31 E- ¿Qué aspectos positivos y negativos has encontrado en tu trabajo?
- 32 **FP-2 - Entre los aspectos positivos que me he encontrado puedo decir la**
- 33 **oportunidad de aprender con la experiencia, me he desarrollo**
- 34 **profesionalmente y el ambiente de trabajo motivador si se quiere. Y lo**
- 35 **negativo, la falta de apoyo entre áreas, como que cada quien en lo suyo**
- 36 **y ya.**
- 37 E- ¿Cómo te sientes como parte del personal respecto a su papel dentro
- 38 de la institución?
- 39 **FP-2 – Por un lado, respetada, y por el otro subordinado en todo**
- 40 **momento.**
-

41 E- ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional están disponibles para
42 el personal?

43 FP-2 - Existen programas de capacitación y desarrollo, pero no todos los
44 trabajadores tienen acceso equitativo a estas oportunidades, siempre van
45 a Caracas a los cursos los mismos, y los estudios afuera uno mismo se
46 los tiene que pagar.

47 E- ¿Qué tan cómodo te sientes trabajando aquí?

48 FP-2 – No hay de otra, esta es la oportunidad laboral que tuve, pero bien
49 aquí ya uno se conoce los procesos y eso hace sentir a uno cómodo en
50 lo que hace.

51 E- ¿Cómo calificarías la comunicación entre los distintos niveles
52 jerárquicos?

53 FP-2 - La comunicación entre niveles jerárquicos es adecuada, pero hay
54 espacio para mejorar en términos de transparencia y accesibilidad.

55 E- ¿Existen oportunidades para dar retroalimentación sobre el clima
56 laboral?

57 FP-2 - Existen mecanismos limitados para dar retroalimentación sobre el
58 clima laboral; muchos deseamos más canales formales para expresar
59 nuestras opiniones.

60 E- ¿Qué factores consideras que más influyen en tu motivación para
61 trabajar aquí?

62 FP-2 - Los factores que más influyen en la motivación incluyen
63 reconocimiento, desarrollo profesional y un ambiente laboral positivo. Sin
64 embargo, también hay preocupaciones sobre la carga laboral excesiva.

65 E- ¿Cómo se mide la satisfacción laboral en la institución?

66 FP-2 - No hay un equipo, ni estrategias para medir la satisfacción laboral.

67 E- ¿Cómo describirías las relaciones entre el jefe y el trabajador?

68 FP-2 - Las relaciones son generalmente positivas, pero pueden verse
69 afectadas por malentendidos sobre roles y responsabilidades.

70 E- ¿Existen barreras en la comunicación entre diferentes niveles
71 jerárquicos?

72 FP-2 - Existen barreras comunicativas que pueden dificultar el flujo de
73 información entre diferentes niveles jerárquicos; esto es un área
74 identificada para mejora.

75 E- ¿Qué características valoras más en tus compañeros de trabajo?

76 FP-2 - Se valoran características como el trabajo en equipo, la ética
77 profesional y el compromiso con la misión institucional.

78 E- ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo dentro de la institución?

79 FP-2 - El estilo de liderazgo es predominantemente autoritario, lo cual
80 puede limitar la participación activa del trabajador en decisiones
81 importantes. Sin embargo, hay intentos por parte de algunos líderes por
82 adoptar un enfoque más participativo.

83 E- ¿Qué tan accesibles son los líderes para los trabajadores?

84

85 **FP-2** - Varía entre diferentes líderes; algunos son cercanos mientras que
86 otros mantienen una distancia considerable.
87 **E-** ¿Cómo se toman las decisiones importantes y qué papel juegan los
88 trabajadores en este proceso?
89 **FP-2** - Las decisiones importantes tienden a ser centralizadas; algunas,
90 **algunas veces involucran a los trabajadores.**
91

Fuente: Elaboración propia

Entrevista E-3

Línea	Funcionario público FP-3
01	E- ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la institución?
02	FP-3 – Aquí la cultura es disciplinada, con un fuerte sentido de compromiso
03	y respeto hacia la institución, sobre todo formalidad la responsabilidad
04	política, pero también existe un ambiente de cooperación entre el jefe y el
05	trabajador para cumplir los objetivos.
06	E- ¿Qué valores fundamentales crees que son promovidos dentro de la
07	institución?
08	FP-3 – Tú lo sabes primero la responsabilidad, el respeto al director,
09	patriotismo y trabajo en equipo.
10	E- ¿Cómo percibes tú la misión y visión de la institución entre los
11	trabajadores?
12	FP-3 - La misión y visión son claras y motivadoras, aunque a veces se
13	sienten más alineadas con la política. Sin embargo, los trabajadores nos
14	sentimos parte del objetivo general del servidor público al Estado, aportando
15	desde nuestro trabajo un granito de arena.
16	E- ¿Cómo describirías la estructura organizativa de la institución?
17	FP-3 - Simplemente formal, con líneas definidas de autoridad y
18	responsabilidad.
19	E- ¿Crees que la estructura actual facilita o dificulta el trabajo colaborativo?
20	FP-3 – Sí, facilita el cumplimiento de los protocolos, pero en algunos casos
21	obstaculiza el trabajo por la rigidez de los jefes y la poca integración entre
22	los diferentes niveles y áreas, especialmente entre trabajadores y jefes.
23	E- ¿Cuál ha sido tu experiencia trabajando aquí?
24	FP-3 - Mi experiencia ha sido enriquecedora en cuanto al compromiso con
25	la misión y la responsabilidad, pero también limitada respecto a la
26	participación en decisiones estratégicas, pues son políticas.
27	E- ¿Qué aspectos positivos y negativos has encontrado en tu trabajo?
28	FP-3 – Positivamente la estabilidad laboral y sentido de pertenencia al
29	aportar como funcionaria pública, existen valores como la responsabilidad y
30	

31 la oportunidad de interactuar con un equipo diverso y capacitado. Ahora
32 bien, de lo negativo digo que la escasa comunicación horizontal.

33 E- ¿Cómo te sientes tu como personal civil respecto a tu papel dentro de la
34 estructura militar?

35 FP-3 – Siento que mi aporte es fundamental pero poco reconocido, me da
36 orgullo por colaborar en un entorno de una Gobernación del estado Cojedes,
37 pero también un sentimiento de marginalidad en lo que respecta a la toma
38 de decisiones y el reconocimiento igualitario frente a los directivos por
39 motivos políticos.

40 E- ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional están disponibles para el
41 trabajadorl?

42 FP-3 - Las oportunidades son limitadas y muchas veces no están claramente
43 comunicadas. Existen algunos cursos de capacitación técnica y talleres,
44 pero faltan programas de formación continua y planes claros solo para los
45 que escojan ir a Caracas.

46 E- ¿Sientes que hay un apoyo adecuado para el crecimiento profesional
47 dentro de la institución?

48 FP-3 - Sobre el apoyo para el crecimiento profesional, considero que existen
49 algunas iniciativas y programas, pero no siempre participamos, la mayoría
50 son en nivel central.

51 E- ¿Qué tan cómodo te sientes trabajando aquí?

52 FP-3 - Me siento relativamente cómodo trabajando aquí, existe ambiente de
53 respeto.

54 E- ¿Cómo calificarías la comunicación entre los distintos niveles
55 jerárquicos?

56 FP-3 - La comunicación entre niveles jerárquicos es formal y sigue canales
57 establecidos; sin embargo, suele ser unidireccional y burocrática, lo que
58 dificulta una comunicación más fluida y abierta entre el jefe y el trabajador.

59 E- ¿Existen oportunidades para dar retroalimentación sobre el clima laboral?

60 FP-3 - Hay algunas vías para dar retroalimentación sobre el clima laboral,
61 como encuestas o reuniones puntuales, pero no siempre existe un
62 seguimiento visible ni se siente que realmente te tomen en cuenta las
63 opiniones.

64 E- ¿Qué factores consideras que más influyen en tu motivación para trabajar
65 aquí?

66 FP-3 - La motivación para trabajar aquí se apoya principalmente en el
67 sentido de ser funcionario público al servicio de la comunidad, la estabilidad
68 laboral, el compañerismo y el compromiso con la misión de la institución.

69 E- ¿Cómo se mide la satisfacción laboral en la institución?

70 FP-3 - La satisfacción laboral se mide principalmente mediante encuestas
71 internas periódicas, pero los resultados y acciones derivadas no siempre se
72 comunican claramente.

73 E- ¿Cómo describirías las relaciones entre el jefe y el trabajador?

74

-
- 75 **FP-3** - Las relaciones entre jefe y el trabajador se caracterizan por el respeto
76 mutuo, aunque a veces hay diferencias políticas que pueden generar
77 barreras. La colaboración es buena.
- 78 **E-** ¿Existen barreras en la comunicación entre diferentes niveles
79 jerárquicos?
- 80 **FP-3** - Sí, en ocasiones se presentan barreras comunicacionales,
81 principalmente debido a la estructura jerárquica rígida y al uso de un
82 lenguaje técnico que dificulta la fluidez. Algunas veces, la información se
83 filtra o demora en llegar a ciertos niveles, afectando la rapidez de respuesta
84 y la claridad.
- 85 **E-** ¿Qué características valoras más en tus compañeros de trabajo?
- 86 **FP-3** - Valoro la responsabilidad, el respeto por los jefes, el compromiso con
87 las tareas y la capacidad de trabajo en equipo. También aprecio la empatía
88 y la disposición para colaborar, especialmente en situaciones de presión.
- 89 **E-** ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo dentro de la institución?
- 90 **FP-3** - El liderazgo es mayormente autoritario y orientado a la política. Existe
91 un fuerte respeto a los jefes.
- 92 **E-** ¿Cómo se toman las decisiones importantes y qué papel juegan los
93 trabajadores en este proceso?
- FP-3** - Las decisiones importantes generalmente las toman los niveles
directivos, basándose en protocolos políticos y directrices institucionales.
-

Fuente: Elaboración propia