



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE,  
ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA  
U.E. "JUAN JACOBO ROUSSEAU"**

**Autora: Lcda. Yorbelly Bece**

**Bárbula, Abril 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE,  
ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA  
U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”**

**Autora: Lcda. Bece Yorbelly**

**Tutora: Dra. Santa Morillo**

Trabajo de Grado presentado ante la Facultad de Ciencias de la Educación en la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia de Educación Física, Deporte y Recreación.

**Bárbula, Abril 2018**

## **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, vigente a la siguiente fecha quien suscribe **Dra. Santa Morillo**, titular de la cedula de identidad N° **3.717.704**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría, titulado **“PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”**, presentado por la ciudadana **Lcda. Yorbelly Bece**, titular de la cedula de identidad N° **18.764.211**, para optar al título de **Magister en Gerencia de Educación Física, Deporte y Recreación**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe. Por tanto doy fe de su contenido y autorizo su inscripción ante la Dirección de Estudios Estudiantiles.

En Bárbula, a los \_\_\_\_\_, días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

---

**Dra. Santa Morillo**  
**C.I.: 3.717.704**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado  
**TITULADO: “PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”**, Presentado por la ciudadana **YORBELLY BECE**, titular de la cedula de identidad N° **18.764.211** para optar al título de Magister en Gerencia de Educación Física, Deporte y Recreación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como \_\_\_\_\_

**NOMBRE**

**APELLIDO**

**CÉDULA**

**FIRMA**

---

---

---

**Bárbula, Abril 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** Lcda. Yorbely Bece **Cedula de Identidad:** 18.764.211

**Tutor (a):** Dra. Santa Morillo **Cedula de Identidad:** 3.717.704

**Correo electrónico del participante:** yorbelysabel\_28@hotmail.com

**Título tentativo del trabajo:** “PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”.

**Línea de Investigación:** Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación.

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	18-03-2017	9:00 am	Revisión capítulo I	
2	31-03-2017	10:00 am	Revisión de los capítulos I, II y III	Anexar las páginas preliminares.
3	17-06-2017	10:30 am	Revisión de Matriz de Operacionalización de las variables	-Redacción de preguntas. -Elaborar la del indicador emociones.
4	18-11-2017	3:00 pm	Capítulo V Trabajo completo 1ª versión	-Corregir plan de acción. - Completar el resumen.
5	21-12-2017	1:30 pm	Trabajo completo 2ª versión	-Ampliar análisis de antecedentes. - Parafrasear algunas citas. - Revisar referencias.

**Título definitivo:** “PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”.

**Comentarios finales acerca de la investigación:**

---

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección de trabajo de grado arriba mencionado.**

---

Tutor: Dra. Santa Morillo  
C.I: 3.717.704

---

Lcda. Yorbely Bece  
C.I: 18.764.211

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios Todopoderoso. Fuente inagotable de todo conocimiento y el que da la sabiduría.

A mis padres María Isabel y José Gregorio por darme la vida, por su amor, por los valores sembrados en mi vida y su apoyo, la cual contribuyeron a este triunfo.

A mi esposo Enmanuel Ferrer, tu amor y apoyo incondicional siempre estuvieron presentes en cada momento, gracias por estar siempre a mi lado y contribuir a mi éxito y felicidad.

A mi hija Enmary Ysabella, mi gran bendición. Dios te bendiga y te proteja siempre mi chiquita.

*Yorbelly Y. Bece S.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por regalarme un nuevo amanecer.

Un memorial y especial agradecimiento a la Dra. Nereyda Hernández, que Dios la tenga en la Gloria, por brindarme su amistad, su apoyo incondicional y tutorías en la iniciación de mi trabajo de grado.

A mi tutora, la Dra. Santa Morillo, por brindarme su apoyo, por sus orientaciones académicas y tutorías para la culminación de este estudio.

A la prestigiosa casa de estudios, la Universidad de Carabobo, y su personal, en especial los profesores pertenecientes a este nuevo reto como lo es la Maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, quienes me ayudaron a enriquecer el nivel intelectual para culminar con éxito mis estudios.

*Yorbelly Y. Bece S.*

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación de la Investigación.....	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	11
Antecedentes conceptuales.....	15
Bases Teóricas.....	27
Bases Legales.....	32
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	35
Diseño de la Investigación.....	35
Nivel de Investigación.....	36
Población y Muestra.....	36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38

Validez .....	40
Confiabilidad.....	41
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de los Datos.....	43
Conclusiones y recomendaciones.....	58
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Objetivo.....	61
Importancia.....	61
Misión y Visión.....	62
Competencias.....	62
Fases de la propuesta.....	64
Cronograma de la fases.....	65
Plan de acción.....	66
Descripción del plan de acción.....	68
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS .....	75

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de la Variables.....	34
2. Distribución de la población.....	37
3. Distribución de la muestra.....	38
4. Acciones.....	45
5. Motivación.....	46
6. Rol Gerencial.....	48
7. Ambiente Laboral.....	50
8. Relaciones Interpersonales.....	52
9. Emociones.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Acciones.....	45
2. Motivación.....	47
3. Rol Gerencial.....	48
4. Ambiente Laboral.....	50
5. Relaciones Interpersonales.....	53
6. Emociones.....	55



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN**  
**FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN**



**PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”**

Autora: Yorbelly Bece  
Tutora: Dra. Santa Morillo  
Fecha: Abril 2018

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad proponer plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”, la cual estuvo fundamentada en tres teorías: Clima Organizacional de Likert 1946, Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow 1943 y Motivación e Higiene de Herzberg 1987, que destacan que un clima organizacional sano produce mejores resultados a la organización. Este estudio se ubicó en el tipo de investigación proyecto factible, sustentada en una investigación de campo. La muestra la conformó 15 individuos. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por 24 ítems, con dos alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros y gráficos de barras analizados de acuerdo a la estadística descriptiva, se llegó a la conclusión de que si es necesario la creación del plan de estrategias para la institución, donde se aborden acciones motivacionales y comunicacionales, así mismo, los contenidos de planificación, organización, dirección y control y además, se obtuvo porcentajes relevantes en cuanto a que el rol del gerente es deficiente, no planifica, no organiza talleres, no estimula a su personal, las relaciones interpersonales han decaído, con lo que se afirma que es necesario la creación del plan. La propuesta tuvo por título Estrategias Gerenciales para Optimizar el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas.

**Palabras claves:** Plan, estrategias, gerencia y clima organizacional.

**Línea de Investigación:** Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación. Temática Administración de Recursos Humanos, Materiales y Finanzas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN  
FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN



**PLAN OF MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE  
ORGANIZATIONAL CLIMATE OF MANAGEMENT, TEACHING,  
ADMINISTRATIVE AND WORKERS OF THE U.E. "JUAN JACOBO  
ROUSSEAU"**

Author: Lcda. Yorbelly Bece  
Tutor: Dra. Santa Morillo  
Date: April 2018

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to propose a management strategies plan to improve the organizational climate of the management, teaching, administrative and labor personnel of the U.E. "Juan Jacobo Rousseau", which was based on three theories: Likert's Organizational Climate 1946, Abraham Maslow's Hierarchy of Needs 1943 and Herzberg's Motivation and Hygiene 1987, which emphasize that a healthy organizational climate produces better results for the organization. This study was located in the feasible project research type, supported by a field investigation. The sample consisted of 15 individuals. The technique used was the survey and the instrument a questionnaire consisting of 24 items, with two alternative answers. The results obtained were presented in tables and bar charts analyzed according to the descriptive statistics, it was concluded that if necessary the creation of the strategy plan for the institution, where motivational and communication actions are addressed, likewise, the contents of planning, organization, direction and control and, in addition, relevant percentages were obtained in that the role of the manager is poor, does not plan, does not organize workshops, does not stimulate his staff, interpersonal relationships have declined, with which it is stated that the creation of the plan is necessary. The proposal was entitled Management Strategies to Optimize the Organizational Climate in Educational Institutions.

**Keywords:** Plan, strategies, management and organizational climate.

**Line of research:** Management in Physical Education, Sports and Recreation. Thematic Administration of Human Resources, Materials and Finances.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional representa el estado en el que los miembros de la organización perciben su entorno laboral, en tal sentido las diversas teorías que sostienen que, del mismo depende la eficiencia del talento humano y por lo general contribuye al logro de metas u objetivos. Al respecto Fernández (1989) plantean que:

El clima en la escuela es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos. (p. 3).

A partir de esto, surge la necesidad de fomentar en las instituciones educativas un clima organizacional que contribuya a que sus integrantes de todas las áreas de trabajo, puedan relacionarse de una manera armoniosa y comunicativa durante las labores diarias. Proponer un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de todo el personal que labora en la U. E. “Juan Jacobo Rousseau” es la finalidad de este estudio.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

El Capítulo I, presenta de manera detallada el planteamiento del problema, a su vez estipula los objetivos de la investigación tanto el general como los específicos y la justificación de dicho estudio.

El Capítulo II, está constituido por los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas dando el sustento la misma, las bases legales y el cuadro de operacionalización de las variables.

El Capítulo III, comprende el tipo y diseño de la investigación, de igual manera, la población y muestra, instrumentos y sus tipos, la validez y la confiabilidad.

El Capítulo IV, está constituido por los análisis de los datos, con cuadros, gráficos e interpretaciones de los mismos y conclusiones del diagnóstico.

El Capítulo V, comprende el título de la propuesta, importancia, competencias, fases, plan de acción entre otros aspectos.

Además las referencias y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones existen para lograr metas y objetivos organizacionales a través de un esfuerzo unificado, para lo cual necesitan de un método que facilite la empresa, en donde los recursos tales como la evaluación, políticas, normas y reglamentos se orienten a guiar el desempeño de un trabajador y apoyar el logro de los propósitos organizacionales. Al respecto Davis y Newstrom 2010 (Citado por Ortiz, 2015) consideran que: “las organizaciones con actitudes positivas laborales permiten desarrollar conductas constructivas, las actitudes laborales negativas permiten desarrollar conductas indeseables”. (p. 280).

Así mismo, la estrategia de observar, analizar y crear un modelo o método que evalúe los desempeños laborales, asegura un acercamiento integral entre el supervisor y el supervisado, en este caso el gerente y el empleado, lo cual ayuda a conocer las necesidades de la organización y las necesidades del trabajador, estableciendo medidas que unifiquen el negocio mediante el entendimiento profundo e individual de los procesos y prioridades de cada uno.

En Latinoamérica, se han implementado programas que ayudan a conocer al gerente organizacional, el nivel de desempeño de sus empleados, en donde de forma encubierta éste analiza las prioridades y necesidades de sus trabajadores y los enfoca hacia la meta empresarial, haciendo una pesquisa de opiniones y mejorando el proceso de gestión en dado caso de ser necesario, aportándole además una motivación que enaltezca la labor realizada por los individuos y reformulando las estrategias para darlas a conocer entre otras organizaciones y gerencias. (Linares, J; Angulo, E y Villalobos, F; 2004).

Por otra parte, un gerente debe ser creativo, innovador, integrador, hacer seguimiento, tomando en cuenta cada uno de los estilos gerenciales penetrando en cada una de las acciones a desarrollar utilizando el recurso y el personal adecuado para las mismas y también debe buscar estrategias que le permita el logro de los objetivos trazados, así como también alcanzar la mayor productividad posible en el tiempo estipulado o en menor lapso posible. El gerente puede definirse como la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario, la cual tiene como labor cuidar, supervisar, controlar, planificar y evaluar al personal a su cargo.

Con respecto a la gerencia, se puede decir que, es la actividad que ejerce un gerente, y requiere cumplir un proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control utilizando de manera coordinada los recursos humanos, físicos y económicos con los que cuenta la organización para el logro de los objetivos propuestos. Por esta razón, quien ejerce esta responsabilidad debe saber asumir tan importante cargo utilizando estrategias que le generen el cumplimiento de las metas propuestas con éxito. Entendiéndose como estrategias a las actividades que sirven para crear y mantener un ambiente adecuado para el trabajo, están ligadas a que el empleado desarrolle y mantenga un estado interno apropiado que le permita establecer metas, concentrarse y desarrollar estrategias de autocontrol y de evaluación de su trabajo.

En este orden de ideas, las estrategias gerenciales se realizan con el propósito de influir en el comportamiento de las personas, para que el gerente pueda obtener los resultados deseados tanto por la organización que dirige como por los miembros de la misma y es donde se engloba el clima organizacional que según Ekvall (1983) (Citado por Chaiang, M; Martin, M y Nuñez, A 2010) “es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización” (p. 31).

En Venezuela, algunas empresas ejecutan un modelo motivacional o estrategias gerenciales adecuadas para mejorar los niveles de desempeño laboral y el clima organizacional en su personal, la gran mayoría están más enfocadas hacia las

metas financieras que al apoyo y satisfacción del empleado, olvidando que los que generan la productividad son aquellos precisamente que están lejos del escalón de la gerencia.

En lo que refiere a las instituciones educativas, estas están integradas por personas de distintas edades y formación que realizan diversas tareas. Por la naturaleza de sus funciones, estas personas conviven en el mismo ámbito durante varias horas al día. Toda institución posee su propia estructura organizada, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, características de sus miembros (directivos, administrativos, docentes y obreros), los cuales se confieren un peculiar estilo o tono a la misma, en este sentido, tienen su propio clima, cabe destacar que en las instituciones que he laborado ninguna aplica estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional.

Así mismo, las instituciones educativas de todos los niveles, deben satisfacer las expectativas de sus beneficiarios, principalmente el usuario directo de la educación: los estudiantes, para lograr la satisfacción de estos, surge una variable relacionada con el factor humano de las instituciones y empresas, conocido como clima organizacional; el cual, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, en los niveles de productividad y de calidad que ofrecen las instituciones. Dependiendo del nivel alcanzado, el clima organizacional es una de las principales fortalezas o debilidades de las organizaciones y una herramienta fundamental para elevar los niveles de la calidad del servicio educativo.

La Unidad Educativa “Juan Jacobo Rousseau” es una institución en donde se percibe la falta de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional entre su personal, uno de los factores o causa principal del mal clima es que la misma está conformada por dos sedes, en una se trabaja desde preescolar hasta sexto grado y la otra sede trabaja con los años de bachillerato (1° a 5° año) y no existe un criterio unificado en las tomas de decisiones por parte de la gerencia y personal directivo sino que cada sede trabaja por separado, esto se percibe más en la situaciones de suspensión de clases por alguna eventualidad en la comunidad, el primer personal que se retira a sus hogares a primeras hora de la mañana es el de la sede de bachillerato

dejando que el personal que conforman la sede de preescolar-básica labore horario completo. La parte gerencial no busca los medios para lograr la integración de todos como una sola institución.

Siguiendo con lo señalado anteriormente, entre las dos sedes se refleja siempre el egoísmo, este se percibe al solicitar algún implemento o equipo para alguna actividad, la sede de bachillerato siempre está predispuesta a no hacer el préstamo del mismo, acotando que cada sede debería tener sus materiales.

Por otra parte, en la sede de preescolar-básica, la principal causa del mal clima organizacional es la ausencia de la figura gerencial, el gerente muy poco asiste a esa sede, no realiza supervisiones en cuanto como está laborando su personal, simplemente se deja guiar por lo comunicado en la coordinación general de básica y de preescolar; esto trae como consecuencia que algunas docente no se rijan por las ordenes y normas de la coordinación general de esa sede sino que hacen lo que le placen; llegan tarde, se van antes de la hora de salida, usan excesivamente el celular dentro y fuera del aula de clase (artefacto no permitido utilizar en la jornada diaria) así como en los recesos y eventos, no cumplen guardias; en esos momentos es donde surge la falta de respeto tanto para el personal a cargo de todas las docente (coordinadora) como para la institución; así mismo, lo señalado anteriormente causa molestias y desmotivación en las docentes que si cumplen con las normas, se perciben los comentarios de estas docentes que se quiere retirar de la institución, que la ley es para todos no para un grupo, que el gerente no hace nada para mejorar esos aspectos.

Por otro lado, el deficiente clima organizacional se origina también a otras causas como la carencia de liderazgo, cada docente sigue al directivo que más le conviene, faltando el respeto a la persona que le deben seguir las instrucciones, eso genera mal manejo en las informaciones. Cabe destacar que la directora desconoce la cultura organizacional del equipo que conforma la institución, ya que permanece el mayor tiempo en la sede de bachillerato y hace caso omiso a la sede de preescolar y básica, por otra parte, cuando hace acto de presencia en la sede antes mencionada muestra irrespeto hacia el personal a cargo de la coordinación de básica, quiere

realizar funciones que no le corresponden alterando el trabajo de la coordinadora y apoyada por otras docentes que están en contra de la misma persona.

Otra causa, es la falta de incentivos a los trabajadores, solo se tiene el beneficio del bono de cumpleaños, del resto no toman en cuenta otros aspectos como puntualidad, asistencia, celebraciones importantes como día del educador o el día del trabajador, las celebraciones de fechas importantes no son incentivadas, ni pagadas por el gerente, ni reconocimientos verbales realiza. Además de ello, muy poco organiza talleres para el crecimiento personal e intelectual de sus empleados, solo los realiza a principio de año escolar, prometiendo planificar varios en el transcurso del año, ofrecimiento que no cumple.

En este orden de ideas, en relación con el manual de convivencia de la institución se percibe muchas faltas hacia el mismo, entre estas esta la normativa del uso del uniforme reglamentario para el personal docente, norma que no rigen algunas docentes, portan el uniforme reglamentario cuando lo desean, el resto de los días usan franelas indebidas, jean ajustados, calzado no adecuado para la labor diaria, esto trae como consecuencia disgusto hacia las otras docente que si cumplen la norma y aparte no se da el ejemplo positivo a los estudiantes.

Otra carencia percibida, es la poca responsabilidad del docente en su labor, se observa incumplimientos de las guardias de entrada, receso y salida por parte de algunas docentes, antes de la hora de entrada de los estudiantes se encierran en sus salones a conversar y salen al momento de la entonación del himno o después del mismo, en el receso dejan a sus estudiantes solos y ellas se reúnen en una oficina o salón a conversar, dejando más trabajo a las docentes que si cumplen la guardia al vigilar a sus grupos, lo mismo se observa en la guardia de salida la cumplen veinte minutos después de la hora reglamentaria por el mismo motivo se reúnen a conversar el mismo grupo, esto trae como consecuencia permanentes conflictos entre el personal que si cumple con sus labores y además, se refleja relaciones deterioradas por la misma causa.

Otra debilidad denotada es la falta de comunicación por parte de la gerencia y directiva, las informaciones importantes se escuchan en rumores de pasillos y no

directamente de la persona adecuada, ya que la misma (directora) se encarga de divulgar la información a las personas de su preferencia, se observa falta de ética profesional y compañerismo.

También se refleja poca empatía hacia el personal la parte gerencial presenta debilidades en el momento en que algún personal deba estar ausente por motivo de enfermedad, diligencias personales entre otros, directamente se preocupan por descontar el día no laborado y no por el motivo de la ausencia, no le dan importancia al bienestar de la persona sino a lo monetario.

Hay que recalcar que, el mal clima en la organización podría traer como consecuencia que, el personal de la institución no sienta deseos de permanecer en la misma y que el gerente fracase en el logro de los objetivos que se propone, ya que se vive en un ambiente desfavorable para trabajar, que se refleja en el estado de animo de la mayoría de los docentes.

De acuerdo a lo antes expresado surge la siguiente interrogante ¿Será necesario un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **General:**

Proponer plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”

### **Específicos:**

1.- Diagnosticar la necesidad de un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”.

2.-Puntualizar las estrategias que utiliza el gerente de la institución para mejorar el clima organizacional de su personal directivo, docente, administrativo y obrero.

3.- Determinar la factibilidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”.

4.- Diseñar un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”.

### **Justificación de la Investigación**

En la actualidad, las instituciones deben interesarse más por el estudio del medio ambiente laboral, no con la finalidad de lograr un incremento de la productividad; sino para el equilibrio emocional y laboral entre el personal, visto como una meta a corto plazo para lograr un medio ambiente armonioso. En tal sentido, el clima organizacional es abordado por González (Citado por Mora (2007), como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructuras, de estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, donde todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (s.p).

De allí, el realizar esta investigación que va a servir para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau” ya que, busca optimizar el ambiente de trabajo entre todo el

personal, además para el incrementar el grado de satisfacción, aumentar el nivel de motivación y lograr optimizar el desempeño de cada personal.

Esta investigación trae como aporte social beneficiar a todo el personal directivo, docente, administrativo y obrero de la institución, fomentaría a la mejora en el proceso gerencial y aumentaría el rendimiento laboral.

En cuanto al aspecto teórico servirá como antecedentes y base a futuras investigaciones en relación al área estudiada. Así mismo, los instrumentos aplicados servirán de guía para que se implementen en otras investigaciones relacionadas a las áreas de estudio, de allí su aporte metodológico.

Este proyecto está enmarcado en la Línea de Investigación: Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación, en la temática: Administración de Recursos Humanos, Materiales y Finanzas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se consultaron varios trabajos de investigación relacionado al tema a desarrollar, de los cuales se reseñan los siguientes:

Morales, A. (2011), realizó una investigación titulada Propuesta de un Plan Estratégico Gerencial en la Planificación Educativa Dirigida a los Directores de la Escuela Básica, la cual tuvo como finalidad proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución.

Utilizó una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental. Por conclusión se evidenció la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo. Este trabajo se utilizará como ejemplo en cuanto a la metodología usada para diseñar el plan estratégico gerencial.

La Cruz, M. (2012), realizó un estudio titulado estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el hospital de Guanare Estado Portuguesa, el cual su objetivo fue diseñar estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el Hospital Dr. Miguel Oraá de Guanare. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Los resultados obtenidos revelaron, que según la opinión de los gerentes la comunicación es poco fluida, así como el trabajo en equipo

De esta manera, se recomienda ejecutar la propuesta de modo que sirva como orientación al personal directivo y trabajadores en general para fortalecer el clima organizacional del Hospital Dr. Miguel Oraá de Guanare. Esta investigación contiene información relevante sobre el tema de estudio el cual sirve como guía para el desarrollo del mismo.

Quintero, G. (2013), realizó un investigación titulada Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional en los Departamentos de Finanzas y Unidad De Control de Gestión en el Hotel Cristina Suites, cuyo objetivo fue describir el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión del hotel Cristina Suites en Puerto la Cruz. La metodología empleada fue un estudio de campo y descriptivo, enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible. Llegó a la conclusión, de que el clima organizacional es un factor fundamental en las estructuras organizativas de las empresas de alojamiento, un buen clima organizacional permite desarrollar un rendimiento positivo, así como el logro de metas y fines planificados dentro de la organización. Permitiendo un nivel de satisfacción dentro de los miembros de la institución es necesario mejorar la imagen laboral de sus estructuras físicas y por ende aumentara la productividad y rentabilidad de las empresas de la hospitalidad. Este estudio permite facilitar la investigación en cuanto a los diagnósticos utilizados para el mejoramiento del ambiente de trabajo.

Rojas, M. (2015), realizo un estudio titulado Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivariana del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda, el cual tuvo como propósito proponer estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda. Esta investigación fue un proyecto factible apoyado en una investigación de campo. Llegó a las siguientes conclusiones: Los directivos de las instituciones, en su mayoría están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio desempeñando la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es muy poca y sus relaciones de comunicacionales con el personal que está a su cargo es muy deficiente. Los

directivos están dispuestos para buscar soluciones, para conseguir recursos que hagan viable la propuesta. Se recomienda poner en práctica la propuesta. Se deben promover entrevistas con personas especializadas en la gerencia educativa para buscar orientaciones, que ayuden a ampliar temas relacionados con la Gerencia y Administración Educativa, Gestión escolar, comunicación, toma de decisiones. Se aspira que este trabajo constituya un aporte significativo al personal directivo interesado y preocupado en mejorar las estrategias en gestión administrativa, haciendo del proceso una actividad agradable, efectiva, transparente y duradera. Esta investigación expone una generalidad de las instituciones educativas venezolanas, y se enlaza de forma directa con la presente investigación al plantear la necesidad de mejorar los aspectos comunicacionales y motivacionales del personal, a fin de evitar distorsiones en el clima de la organización, conflictos y a su vez contribuir en su desempeño laboral.

### **Reseña Histórica de la Unidad Educativa “Juan Jacobo Rousseau”**

La Unidad Educativa Juan Jacobo Rousseau es una institución ubicada en el Trigal Centro, calle El Cambur N° 88-B-91 del Municipio Valencia- Estado Carabobo, fue fundada el 11 de abril de 1984 por Lisbeth Rodríguez, iniciándose con la primera etapa de educación básica, más tarde en el año 1989 se crea la coral del colegio y en 1991 la biblioteca escolar. Para el año 1992 se inicia la tercera etapa de educación básica. En el año 1995 se inicia la etapa de Educación media y diversificada, mención Ciencias, contando hasta la fecha con XVI promoción de bachilleres, se crea en 1996 el Departamento de Difusión Cultural y el Deportivo participando y ganando en diversas actividades tanto culturales como deportivas para el año 1997 se crea el Centro de Ciencias “Dr. José María Vargas” fortaleciendo el espíritu de investigación en nuestros estudiantes. Para el año escolar 2010-2011 se forma la Brigada Ambientalista con el fin de crear conciencia ecológica y amor por el planeta, ese mismo año se forma el Club de escritores en la Institución a través del

cual los estudiantes expresan opiniones, crean, y afianzan el amor por la lengua escrita.

Es una institución orientada a formar el individuo impartiendo una educación de calidad integral en los niveles de educación inicial, básica y media general que contribuye con la refundación de la República a través de una formación integral sustentada en la consolidación de valores morales que permiten en el nuevo ciudadano y la nueva ciudadana la identificación y desarrollo de las potencialidades de acuerdo a sus necesidades, en un ambiente democrático y participativo. Conjuntamente con los padres, representantes y comunidad asume llegar hacer un ente innovador que aporta un modelo de educación dirigido a niños (as) y adolescentes que promueve a través del desarrollo académico, tecnológico, deportivo y socio-cultural; el sentido de pertenencia, respeto, ética, paz, justicia, responsabilidad, equidad, libertad, gratitud necesarios para lograr su integración a una sociedad en constante evolución.

Durante la permanencia en la institución se estimula al educando al desarrollo de sus potencialidades incentivando su sensibilidad cultural, pensamientos críticos, amor al ambiente, así como también la espiritualidad y solidaridad aunada a valores para la libertad.

La Unidad Educativa Juan Jacobo Rousseau basa la educación que imparte en la interculturalidad, ya que está centrada en la diferencia y pluralidad cultural, entendiendo que se forman personas con las que se construirá una sociedad distinta y nueva involucrando la justicia social.

La Institución cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados, comprometidos con el proceso desarrollo aprendizaje y así mantener una imagen dinámica progresista apoyada en principios pedagógicos que demanda un país joven, promoviendo un ser humano integral centrado en el pensar, sentir, actuar.

**Visión:** La Unidad Educativa Juan Jacobo Rousseau, dirige todos sus esfuerzos a la consolidación de su imagen de excelencia educativa, ante la comunidad, generando individuos con una formación integral que les garantice el éxito a su paso al sistema educativo superior. La institución se sustenta en un equipo

administrativo y docente que se mantendrá permanentemente actualizado y comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos que se realicen en la institución, haciendo participar en ellos a los estudiantes, sus padres y representantes.

**Misión:** La Unidad Educativa Juan Jacobo Rousseau es una institución educativa privada orientada a formar al individuo impartiendo una educación de calidad integral, en los niveles de Preescolar, Básica, Media y Diversificada, con valores morales para la libertad, aptos y calificados en sus diferentes vocaciones, de modo que ingresen al sistema educativo superior, capacitados para aportar beneficios a su comunidad contribuyendo así al desarrollo del país, genera con su operación beneficios suficientes para garantizar el desarrollo sostenido de la fuente de empleo y crecimiento de la institución.

A continuación se refieren algunos antecedentes conceptuales en relación a las variables de estudio:

### **Plan Estratégico**

Según Wikipedia (2017) el plan estratégico “es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo y que además se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 a 5 años”. (s.f)

Para Sainz, J (2012) señala que el plan estratégico:

Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (p. 30).

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

**1.- Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

**2.- Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**3.- Declaración de objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

**4.- Estrategias corporativas:** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

**5.- Planes de actuación:** La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.<sup>1</sup>

**6.- Seguimiento:** El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**7.- Evaluación:** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

### **Estrategias Gerenciales**

Para Serna (2006) las estrategias son “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 19).

Según David (2008) “las estrategias gerenciales implica el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y evaluar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación” (p. 88). Es a través de ellas, donde se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos.

Además, se puede decir que, las estrategias gerenciales son todas aquellas acciones que el gerente aplicará aunado a la motivación del personal que dirige para mantener un clima armonioso dentro de la organización, así los miembros de la misma se sentirán más motivados por la eficacia de la labor que allí se desempeña, al mismo tiempo, sentirán compromiso con la institución, se propondrán metas positivas en pro de la excelencia laboral y esto le permitirá al gerente controlar y evaluar de manera más amplia la labor desempeñada por sus miembros al respecto.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

En 1968 Tagiuri (Citado por Ramos 2012) afirmó que el clima organizacional “es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos” (p.15).

Por su parte, Hall en 1972 (Citado por Ramos 2012) lo definió como “el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.15).

Campbell (1976, citado por Ramos 2012) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se

generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Para Brunet (1987, citado por Ramos 2012) señala que el clima organizacional “son las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales” (p.15). Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Por su parte Hernández (2015) establece que el ambiente laboral:

Influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno (s.p).

### **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, es obvio que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Para Brunet (2011, citado por Ramos 2012) las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. (p.21).

### **Roles Gerenciales**

Un gerente debe cumplir con ciertas funciones que le permitan realizar su labor de manera efectiva, entre ellos, debe estar abierto al cambio, saber escuchar ideas y opiniones que le sirvan para mejorar en el ámbito profesional, además debe tener una actitud positiva para los retos que se le presenten. Al mismo tiempo, un gerente debe saber administrar el recurso tanto físico como humano con los que cuenta, aprovechando las habilidades y potencialidades que cada uno posee.

Según Chiavenato (2001), “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar” (p.75). Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales, estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control, dirección y control.

**Funciones gerenciales:** Son un conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Entre las cuales están:

**1. Planificación:** Cuando un gerente lleva un trabajo sistematizado, la primera labor que debe cumplir es con la planificación. Al gerente planificar, tiene la oportunidad de observar cual es el trabajo a realizar y de qué manera lo puede ejecutar, cuales son las estrategias y métodos a utilizar, qué recurso físico, humano y financiero posee para llevar a cabo la acción con eficacia y que le brinde mayores beneficios. Al cumplir este primer paso, existen pocas posibilidades de haber error en el trabajo, ya que se toma en cuenta todos los pro y contra que puedan presentarse.

Por su parte Chiavenato (2001), la define como “el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos”. (p. 77). Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización, en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros. Un gerente que no planifica, no lleva un trabajo coordinado y sistemático, y esto generaría resultados nocivos para el curso de sus funciones, creando así, descontrol de las actividades a cumplir, y con ello el incumplimiento del resto de sus labores.

Además, Martínez (2010) destaca que:

El objetivo general y fundamental de la planificación empresarial, es la elaboración del sistema de planes económicos, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales (infraestructura), laborales (empleados) y financieros (económicos) se logran exitosamente las metas y propósitos de los planes. (s.p).

**2. Organización:** Una vez planificada las actividades a realizar, se procede a organizar las acciones a ejecutar, conjuntamente con los recursos disponibles, dentro de la organización se ejecutan funciones, como determinar quiénes son los encargados a realizar la actividad a cumplir, seleccionar cuales son los recursos necesarios a implementar, como y donde se llevarían a cabo las mismas. Para que ocurra una organización adecuada debe haber una comunicación fluida entre los miembros de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2001), señala que la organización:

Operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de

actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglo estructurales) así como la fijación de procedimientos para la toma de decisiones (p. 79).

**3. Dirección:** En esta fase es donde se activan las acciones a realizar, dirigidos por una persona que es la encargada de que se cumplan las actividades, además de vigilar, controlar y estimular al recurso humano para que efectúen a cabalidad la labor encomendada. De aquí en adelante, se toman decisiones en conjunto y se unen los esfuerzos de las diferentes personas designadas para tal fin, de manera que se cumplan los objetivos propuestos.

Chiavenato (2001), plantea la dirección como “la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes”. (p. 80). Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos, además, de la oportunidad de comunicación abierta y espontánea para dar participación a todos los miembros involucrados a fin de que se sientan tomados en cuenta para el ejecute de las actividades.

**4. Control:** En esta fase se evalúa el trabajo realizado. Aquí se verifican si se lograron los objetivos propuestos en la fase de planificación. El control permite además, evaluar el desenvolvimiento de los actores participantes en las actividades planteadas comparando los logros obtenidos con las perspectivas planeadas en la primera fase. Esta, por ser la última fase, va a orientar de manera que si hubo alguna acción que no lleno las expectativas para mejorar o buscar otras estrategias y herramientas o la inclusión de nuevas ideas en otras actividades venideras.

De esta manera, Chiavenato (2001), manifiesta que la función de control “busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes”. (p. 81). Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario.

## Motivación

La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

Según Woolfolk (2006), la define como “un estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento”. (s.p).

Así mismo, Rubinstein (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155).

Según Amorós (2007), “la motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.81).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación son todos aquellos factores que de una u otra manera van a intervenir para mantener, conservar, inducir y estimular la conducta de las personas para lograr las metas propuestas en una organización.

## Tipos de Motivación

La motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Existen dos tipos de motivación:

**Motivación intrínseca:** Según Méndez (s.f) “es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción” (s.p). La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza.

Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).

**Motivación extrínseca:** Méndez (s.f) señala que “la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc” (s.p). Además, plantea que la motivación extrínseca en el trabajo “es determinada por premios e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral” (s.p).

Según lo señalado anteriormente; si la empresa logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus empleados con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima organizacional que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales positivas son de gran importancia para el éxito organizacional, a través de ella se logra interactuar entre los miembros de la misma, tolerando y aceptándose según las características personales de cada uno de los individuos, así como respetándose unos a otros, y éstas relaciones van a influir de una u otra forma en la organización, puesto que dependiendo de las relaciones que existan entre el personal se transmitirá un clima armónico o no.

Truman (1997), expone que las relaciones interpersonales “son el conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas” (p. 103). Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes. Mejorar las relaciones interpersonales es fundamental para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida; laboral, académico, de pareja entre otros, a continuación se presentan varios elementos que influyen en las relaciones interpersonales:

**1. Comunicación:** La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales. Además, permite la reciprocidad de información entre una persona y otra e incluso entre varias personas. Al haber mayor intercambio de opiniones e ideas, la comunicación perfeccionará de alguna manera su calidad.

Según Rubinstein (2004), “la comunicación no sólo es una transferencia de significados entre un grupo de personas, comprende además la transferencia y comprensión de significados” (p. 284). En este proceso de la comunicación, intervienen dos sujetos quienes se deben a una intención que debe ser transmitida por el transmisor quien se dirige al receptor y el mensaje se codifica y se transmite por un medio o canal al receptor, que al traducirlo decodifica la información.

Martínez (2003) define comunicación “como un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p.3).

Según Da Silva (2002) la comunicación “es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p.33).

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar el clima organizacional de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes optimizará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos de los empleados.

**2. Compartir:** Significa colaborar, cooperar con algo o alguien para que disfruten de los mismos beneficios. Cuando se habla de compartir dentro de una

organización, se refiere a que los miembros van a colaborar con el trabajo, las ideas, las opiniones, de modo que las personas sientan agrado por el trabajo, además, apreciaran que la labor no cae sobre una sola persona sino que consideren que el trabajo les pertenece, por lo tanto, saben que hay que ejecutarlo de la manera más efectiva posible.

Según Clerici (2007), el compartir “es un proceso que se va desarrollando con el tiempo y la educación, no es una característica innata que como seres humanos poseamos, es algo aprendido” (p.96). Es el tener y disfrutar de algo (algún objeto, alimento, consejo, sentimientos, trabajo) con otra u otras personas, de esta manera se sentirá satisfacción por lo compartido, se logran objetivos propuestos en las organizaciones y mejoran las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.

**3. Amistad:** Viene a ser un afecto existente entre dos o más personas, donde los une un sentimiento de cariño, simpatía y apego, y que además se guardan respeto y consideración tanto por las características de las personas, como por las ideas, opiniones, sentimientos u otros rasgos que pueden caracterizar a una persona. Una vez consolidados los lazos de amistad entre el personal que labore en una institución se favorece el clima organizacional de la misma y se logra el trabajo cooperativo a través de la unión de los esfuerzos.

Narváez (1999), plantea que “el verdadero valor de la amistad se forma cuando se desarrolla plenamente el sentimiento de lealtad y hermandad, cosa que no sucede con los compañeros de clase o el trabajo” (p. 64). Así de igual forma se cimienta cuando las personas comparten ideas similares, metas en la vida, idéntico espíritu de servicio y superación.

Es lo que conlleva a una relación compactada, generosa, mutua y solidaria con otra persona u otras personas sin intereses de por medio. Es necesario que dentro de las organizaciones existan excelentes lazos de amistad entre sus miembros, puesto que esto favorece el clima organizacional dentro de la misma y a su vez se logran las metas propuestas en cooperación con el resto del personal, se aprecia un ambiente

laboral agradable y los trabajadores sentirán placer por realizar sus jornadas de trabajo de manera eficiente.

**4. Compañerismo:** Según Robbins (1999), el compañerismo “implica prestar ayuda, solidarizarse, acoger, no excluir, defender” (p. 105). Se puede decir, que es una relación entre personas, que se conocen previamente ya sea por intereses comunes de tipo profesional o de tiempo libre, por diversos contactos periódicos personales a causa de una simpatía mutua, interesándose, ambos, por la persona del otro, por su mejora y lograr las metas propuestas.

**5. Trabajo en equipo:** En toda organización es fundamental un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Según Davis y Newstrom (2003), trabajo en equipo significa "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida" (p.96).

Asimismo los autores antes mencionados señalan que existen muchas características del trabajo en equipo, entre ellas las siguientes:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor (p.97).

Cuando la organización facilita la aplicación de estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional, la fuerza laboral se compromete con su trabajo y están intrínsecamente motivados, la organización tiende a dirigir mejor sus objetivos

armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal. Es por ello, que se debe tomar en cuenta la gran importancia que tienen estrategias gerenciales dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena orientarlos hacia la práctica, darles un seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que hayan traído a la institución.

### **Estado de ánimo**

Rosenberg 1998 (Citado por Reidl y otros 2002) señala que los estados de ánimos:

Son momentos afectivos que ocupan una posición intermedias entre los rasgos afectivos y las emociones: son transitorios, fluctuando a los largo de varios días y va a depender del ambiente donde se encuentre el individuo. Tienen una influencia de fondo sobre la conciencia, se experimentan conscientemente y ejercen una influencia parecida a los umbrales sobre la provocación de las emociones. (p.18).

### **Bases Teóricas**

#### **Teoría del Clima Organizacional de Likert 1946**

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas son:

**1. Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**3. Variables Finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- **Clima de tipo autoritario:** En este tipo se encuentra el autoritario explorador y el autoritario paternalista.

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

-Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo:** Se divide en participativo consultivo y participativo en grupo.

-Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

-Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Resumiendo en el clima de tipo autoritario existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable y muy cerrado; en cambio el participativo corresponde a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Por otra parte, para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert sustenta este estudio ya que determina como debe ser el ambiente en la organización, cual debe prevalecer y que cambios se deben implantar para derivar el perfil y clima organizacional deseado.

### **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow 1943**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

#### **Necesidades básicas:**

**1. Fisiológicas:** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

**2. Seguridad:** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

**3. Afecto, amor, pertenencia:** Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

**4. Estima o Reconocimiento:** Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

**5. Autorrealización:** Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

### **Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg 1987**

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene

ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

**a) Factores de higiene o mantenimiento:** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.

**b) Motivadores:** Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Las teorías de la motivación expuestas por Maslow y Herzberg son muy recíprocas. El aporte de estas dos teorías puede simplificarse en que las personas pueden verse como poseedores de necesidades o motivos generalizados. Estas necesidades pueden ser distribuidas en una jerarquía que va de fisiológicas y de seguridad a las necesidades de autorrealización; estas necesidades y motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento, y por ende a la estructura organizacional. En conclusión, la mejor forma de organización es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de la motivación, estímulos, formación de grupos de trabajo y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación, supervisión entre otros aspecto aspectos.

### **Bases Legales**

Se consultaron varias leyes de los cuales se tomaron los siguientes artículos que relacionan y sustentan la presente investigación:

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará 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. Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p.23).

En este artículo, se establece claramente que todas las personas tienen derecho al trabajo, pero también tienen derecho a obtener beneficios entre ellos: bienestar, considerado uno de los factores más importantes dentro de la organización, pues de ello depende garantizar un rendimiento efectivo dentro de la institución.

En ese mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOCYMAT (2005), en el artículo 1 señala que:

La finalidad de esta ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. Así mismo, el artículo 5 plantea lo que se entiende por medio ambiente de trabajo, el cual son como lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, sean públicos o privados (p.4).

Además, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012), en su artículo 185 señala que “el trabajo deberá prestarse en condiciones que permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal, mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias entre otras” (p.167).

Del presente artículo, se desprende la necesidad que el recurso humano en la realización de sus tareas, debe tener buenas condiciones de trabajo, un clima armonioso, que garantice un rendimiento óptimo de la labor que desarrolla.

**Cuadro 1. Operacionalización de las Variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Plan de estrategias gerenciales:</b> Son todas las acciones que el gerente realiza para el beneficio organizacional, con el fin de mejorar la motivación y el clima en la misma, como la integración y participación de los miembros que la conforman, así cumple sus roles gerenciales.</p>	Acciones	Motivacionales
		Comunicacionales
	Motivación	Intrínseca y extrínseca
	Rol gerencial	Planificación, organización, dirección y control
<p><b>Clima organizacional:</b> Es el ambiente laboral que se torna en una organización, y este lo crean las personas que allí hacen vida laboral, dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza el gerente, además, influiría también en las relaciones interpersonales, y las emociones.</p>	Ambiente laboral	Aspecto económico
		Infraestructura
	Relaciones interpersonales	Comunicación
		Compañerismo
		Trabajo en equipo
	Emociones	Empatía
Estado de animo		

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Tipo de investigación**

Este trabajo de investigación es de tipo proyecto factible, que según el Manual de la UPEL, (2006) señala que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21).

Además, el Manual señala que el proyecto factible “comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto”. (p.21).

Por otra parte, Arias, F (2006), plantea que el proyecto factible “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es necesario que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.134).

## **Diseño de investigación**

Este estudio está enmarcado en una investigación de campo, ya que los datos para determinar la deficiencia laboral en el clima organizacional se recopilaran a través de una encuesta que, según Sabino, C (s.f) “se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”. (s.p).

Para Arias, F (2006) la investigación de campo:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

## **Nivel de Investigación**

Este estudio está enmarcado en el nivel de investigación descriptiva que para Arias (2006) consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p.24).

## **Población y Muestra**

Según Toledo, E (2002) señala que la población “es el conjunto de todos los individuos cuyo conocimiento es objeto de interés desde un punto de vista estadístico”. (p.57). Por otra parte define a la muestra como “el subconjunto representativo de la población, extraído por procedimiento técnico que brinda posibilidades de extrapolar o generalizar resultados a la población”. (p. 59).

Así mismo, Arias, F (2006) define la población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81). Así mismo, define a la muestra como el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (p.83).

El Manual del Plan de Estudio “Simón Bolívar” Tomo V (2011-2016) señala que la población se refiere:

Al conjunto de unidades o elementos de observación o de análisis seleccionados de acuerdo con la naturaleza del problema y que son poseedores de la variable en estudio. Los integrantes de la población son definidos claramente por la(s) característica(s) común(es) que posee(n). La población puede referirse a personas, instituciones, regiones, ciudades, entre otros (p.66).

Además, el manual plantea que la muestra:

Se extrae de la población, por eso constituye un subconjunto de ésta; la muestra debe poseer las características del conjunto, esto con el fin de ser representativa del mismo. Para especificar el tamaño y tipo de muestra se sugiere consultar los diferentes textos del área metodológica y de estadística aplicada, recomendados por su asesor (p. 66-67).

La población de este proyecto de investigación es todo el personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”, la cual está distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro 2. Distribución de la población.**

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Directivos	5
Docentes	31
Administrativos	4
Obreros	6
<b>Total</b>	<b>46</b>

Para determinar la muestra se utilizó el método de muestreo al azar sistemático, el cual se basa en la selección de un elemento en función de una constante K. De esta manera se escoge un elemento cada k veces; es decir, la muestra

elegida es de 15, se aplica la formula  $K=N/n$  (Donde “N” es la población y “n” la muestra elegida).  $K=46/15$ . Dando como resultado  $K= 3$  y de manera al azar utilizando la constante se define las 15 personas.

Quedando distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Distribución de la muestra.**

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Directivos	3
Docentes	9
Administrativos	2
Obreros	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

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

Para Arias (2006) se entenderá por técnica de investigación “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Asimismo, plantea que un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (p.68).

Para Sabino, C (s.f), los instrumentos de investigación son los “recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado” (s.p).

Según Hernández, S (citado por Romero, Y 2007) señala que los instrumentos de investigación “constituyen los medios naturales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación. (s.p)

### **Tipos de Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas e instrumentos de investigación se clasifican de la siguiente manera:

### **La Observación**

Para Arias, F (2006) la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

### **La Encuesta**

Castellano, B (1998) señala que la encuesta:

Es una técnica de recogida de información donde, por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso, se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo más o menos amplio de personas; se emplea para investigar masivamente determinados hechos o fenómenos, para conocer opiniones de la población o de colectivos (p.173).

Según Ruiz, K (2010) plantea que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito”. (s.p)

### **La Entrevista**

Castellano, B (1998) plantea que la entrevista “es una técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado” (p.185).

Según Ruiz, K (2010) define a la entrevista como:

Una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. (s.p).

### **El Fichaje**

Para Ruiz, K (2010) el fichaje no es más que:

Una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea. (s.p).

### **El Cuestionario**

Para Arias, F (2006) el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

Para esta investigación se utilizó una encuesta tipo cuestionario, el cual estuvo constituida por veinticuatro (24) preguntas de respuestas cerradas de alternativa simple. Dicho instrumento contenía sus instrucciones y una hoja con definiciones de términos para la mejor comprensión de las preguntas.

### **Validez**

Para Cabrero, J y Martínez, M (s.f) la validez “es el grado en que una situación o instrumento de medida, mide lo que realmente pretende o quiere medir. A la validez en ocasiones se le denomina (exactitud)”. (s.p).

La validez de una investigación es el grado de confianza que puede adoptarse respecto a la veracidad o falsedad de una determinada investigación.

La validez del instrumento se realizó a través del juicio de un experto, el cual debía cumplir ciertos criterios tales como: a) Ser Magister en Gerencia o en el Área de Educación Física, Deporte y Recreación y b) Debe tener conocimiento y experiencia en el Área de la Gerencia. La validación fue realizada por el Magister en Actividad Física Yoelvis Amaya, el día martes 27 de junio del año en curso, se le entregó una carpeta que contenía el consentimiento informado para su aceptación como experto, hoja del título y objetivos de la investigación, la tabla de especificaciones para la validez de contenido de instrumento, el cuestionario con sus instrucciones y el formato de validación del instrumento. El experto evaluó el instrumento dando aprobación para su aplicación.

### **Confiabilidad**

Martínez, M (s.f) establece que “una investigación con buena confiabilidad es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro”. (s.p).

Según Silva, R (2009) señala que la confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

El cuestionario fue aplicado a cinco (5) personas como prueba piloto, la cual para medir su confiabilidad se utilizó el método de Kuder Richardson.

Formula:

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * \frac{Vt - \sum pq}{Vt}$$

KR20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

n = Número de ítems que contiene el instrumento.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 – p

$\sum p.q$  = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Vt: Varianza total de la prueba.

Existen varios procedimientos para calcular la confiabilidad de una técnica de medición. Todas estas utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos factores pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa una confiabilidad nula y 1 representa un máximo de confiabilidad óptima (confiabilidad total).

Al realizar los cálculos se obtuvo el siguiente resultado:

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * \frac{Vt - \sum pq}{Vt}$$

$$KR20 = 0.84$$

De acuerdo con el resultado anterior, se concluye que el instrumento en este estudio tiene una confiabilidad de consistencia interna “muy alta” (entre 0,81 a 1).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se analizan e interpretan los datos recabados a través del instrumento diseñado para la investigación, con la aplicación del mismo a la muestra seleccionada, permitió medir cada una de las dimensiones.

Para facilitar el análisis de los datos, se utilizará cuadros estadísticos y gráficos en diagrama de barras, donde se presentarán las variables, las dimensiones e indicadores, los ítems, las frecuencias (f) y porcentajes (%) de acuerdo a las opciones planteadas, obtenidas con las respuestas del personal encuestado.

Además, los resultados se presentarán y analizarán a través de la estadística descriptiva, la cual según Arias (2006), “el investigador busca, describe sus datos, posteriormente hace el análisis estadístico para relacionar sus variables” (p.70). Esta técnica permitirá la organización de los resultados de manera más sencilla, con el objeto de tener una visión clara del hecho estudiado, de manera que facilite el diseño de la propuesta.

## Análisis e Interpretación de Datos

### Tabla General de Datos

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
1	15	100	0	0	15	100
2	15	100	0	0	15	100
3	0	0	15	100	15	100
4	15	100	0	0	15	100
5	0	0	15	100	15	100
6	14	93.3	1	6.7	15	100
7	0	0	15	100	15	100
8	1	6.7	14	93.3	15	100
9	15	100	0	0	15	100
10	0	0	15	100	15	100
11	15	100	0	0	15	100
12	14	93.3	1	6.7	15	100
13	15	100	0	0	15	100
14	9	60	6	40	15	100
15	1	6.7	14	93.3	15	100
16	15	100	0	0	15	100
17	15	100	0	0	15	100
18	15	100	0	0	15	100
19	0	0	15	100	15	100
20	4	26.7	11	73.3	15	100
21	15	100	0	0	15	100
22	1	6.7	14	93.3	15	100
23	4	26.7	11	73.3	15	100
24	3	20	12	80	15	100
Totales	201	-	159	-	360	-

***F: Frecuencia***

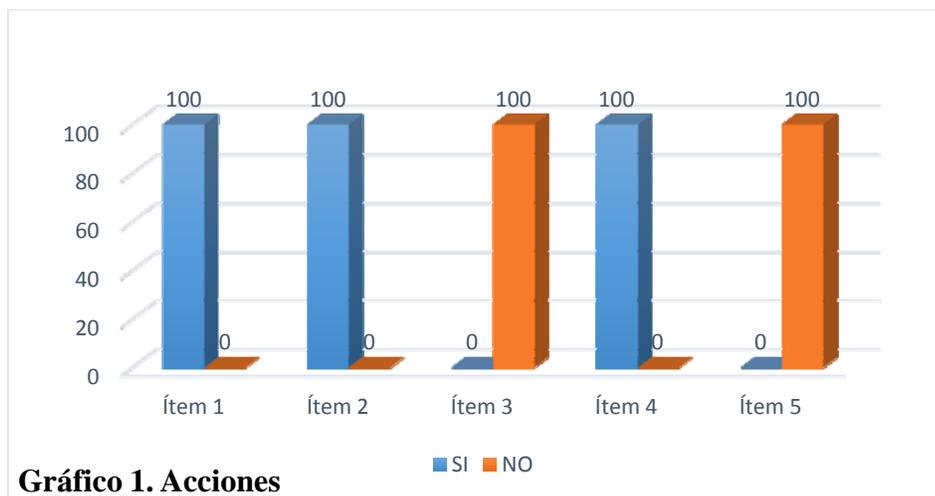
**Variable:** Plan de Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Acciones

**Indicadores:** Motivacionales y Comunicacionales

**Cuadro 4. Acciones**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
1. ¿Conoce usted lo que es un plan de estrategias gerenciales?	15	100	0	0	15	100
2. ¿Cree usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba contener acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional?	15	100	0	0	15	100
3. ¿Considera usted que el gerente de la institución implementa acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?	0	0	15	100	15	100
4. ¿Considera usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba abordar acciones comunicacionales para mejorar el clima organizacional?	15	100	0	0	15	100
5. ¿Cree usted que el gerente de la institución ejecuta acciones comunicacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?	0	0	15	100	15	100



**Análisis:** Se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos en esta dimensión que tanto las acciones motivacionales como comunicacionales son necesarias abordarlas en el plan de estrategia gerenciales para mejorar el clima organizacional en la institución, es importante resaltar que las acciones comunicacionales pueden ser utilizada dentro de una institución para motivar, informar, transmitir ideas, opiniones, sentimientos, entre otras cosas, esto favorecería notablemente las relaciones interpersonales, el logro de las metas propuestas, la participación del personal, el trabajo cooperativo, en pro del clima organizacional. Cabe destacar que Wood (2009) señala que “la comunicación para la empresa tiene un valor estratégico en el momento que, gracias a las distintas acciones comunicativas con las distintas herramientas que se emplean, pueden alcanzar los objetivos empresariales” (s.p); además, plantea que “la utilización comunicacional apunta al uso de técnicas combinadas que dan mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación exacta a las necesidades de los empleados” (s.p).

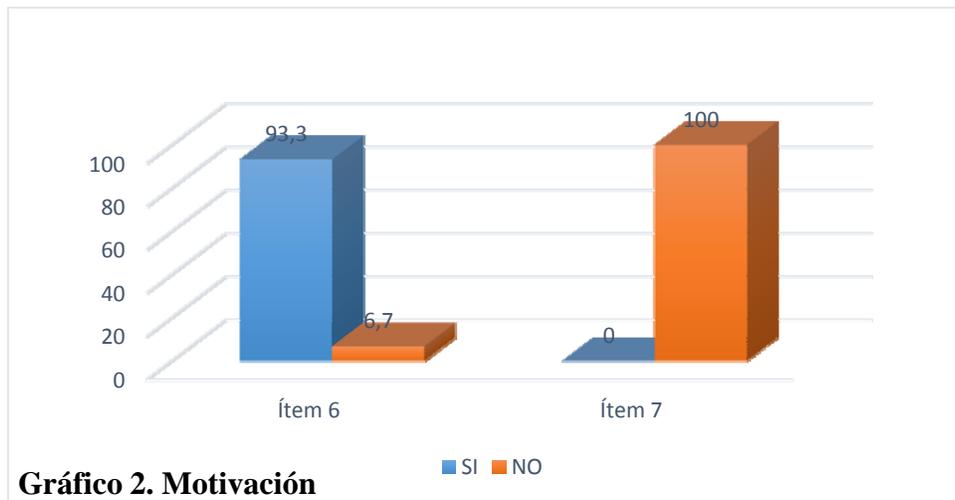
**Variable:** Plan de Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Motivación

**Indicadores:** Intrínseca y extrínseca

**Cuadro 5. Motivación**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
6. ¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación intrínseca y extrínseca del individuo?	14	93.3	1	6.7	15	100
7. ¿Cree usted que el gerente de la institución utiliza estrategias para estimular la motivación extrínseca de su personal?	0	0	15	100	15	100



**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en esta dimensión, se evidencio un porcentaje significativo en que el gerente no utiliza estrategias para estimular la motivación intrínseca ni extrínseca, esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas, pues no es posible lograr que las personas se involucren cuando éstas no se encuentran satisfechas en el trabajo. Para Méndez (s.f) la motivación intrínseca “es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción” (s.p), en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza. Además, plantea que la motivación extrínseca en el trabajo “es determinada por premios e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral” (s.p).

Asimismo, se refleja un alto porcentaje sobre la necesidad de diseñar estrategias gerenciales que logren estimular ambas motivaciones, por consiguiente si el gerente logra que su estructura esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus empleados con un buen nivel de integración y satisfacción, logrando un clima organizacional que repercutirá beneficiosamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en logros de las metas y productividad para la organización.

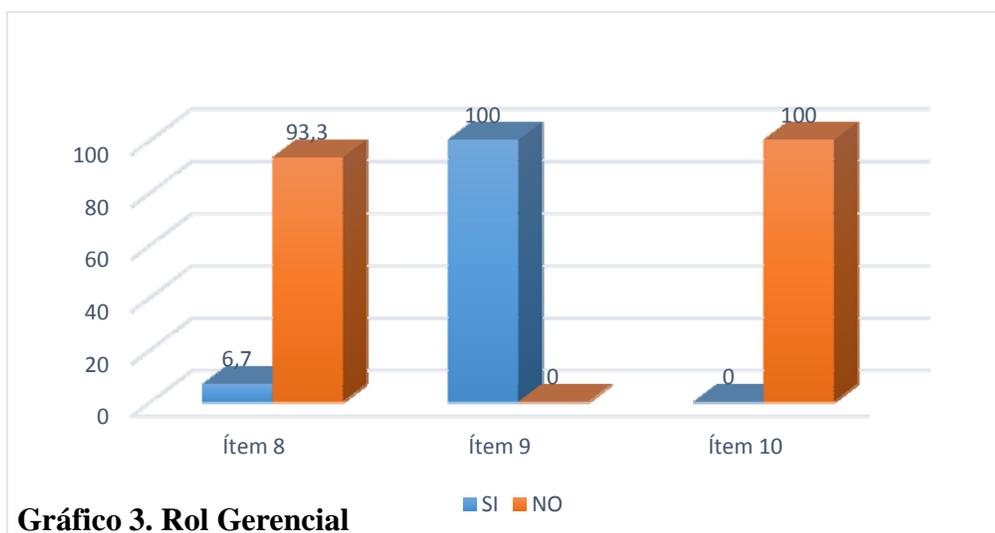
**Variable:** Plan de Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Rol Gerencial

**Indicadores:** Planificación, organización, dirección y control

**Cuadro 6. Rol Gerencial**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
8. ¿Cree usted que el gerente de la institución cumple con la planificación, organización, dirección y control de su organización?	1	6.7	14	93.3	15	100
9. ¿Está usted de acuerdo en que un plan de estrategias gerenciales aborde contenidos de planificación, organización, dirección y control de la organización?	15	100	0	0	15	100
10. ¿El gerente de la institución organiza talleres de crecimiento personal y motivacional por lapso?	0	0	15	100	15	100



**Gráfico 3. Rol Gerencial**

**Análisis:** En las respuestas aportadas por la muestra para esta dimensión, se evidencia un porcentaje significativo en cuanto a que el gerente no cumple con la planificación, organización, dirección y control de su organización, por ende es deficiente su rol gerencial.

Según Chiavenato (2001), “alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de todos, no es un proceso que pueda dejarse al azar” (p.75). Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Un gerente que no planifica, no lleva un trabajo coordinado y sistemático, esto generara resultados nocivos para el curso de sus funciones, creando así, descontrol de las actividades a cumplir, y por ende decae el clima organizacional de la empresa o institución. Como plantea el autor antes señalado la planificación viene a ser “el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos, metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos”. (p. 77), si el gerente no efectúa esta primera fase no puede cumplir con las demás, por lo tanto el clima organizacional se ve afectado el personal a su cargo.

Asimismo, se reflejó un alto porcentaje en acuerdo de que el plan de estrategias gerenciales debe abordar los contenidos de planificación, organización, dirección y control, como lo plantea David (2008) “las estrategias gerenciales implica el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar, dirigir y evaluar una organización, con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación” (p. 88). Es a través de ellas, donde se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos.

Por otra parte, se muestra un alto porcentaje negativo en cuanto a la organización de talleres para el crecimiento personal y motivacional por lapso. Es importante resaltar, que el gerente es quien se encarga de motivar e incentivar a las personas a que se involucren en las actividades planificadas, pero si no lo ejecuta trae

como consecuencia el descontento del personal y en efecto se debilita el clima organizacional en la institución.

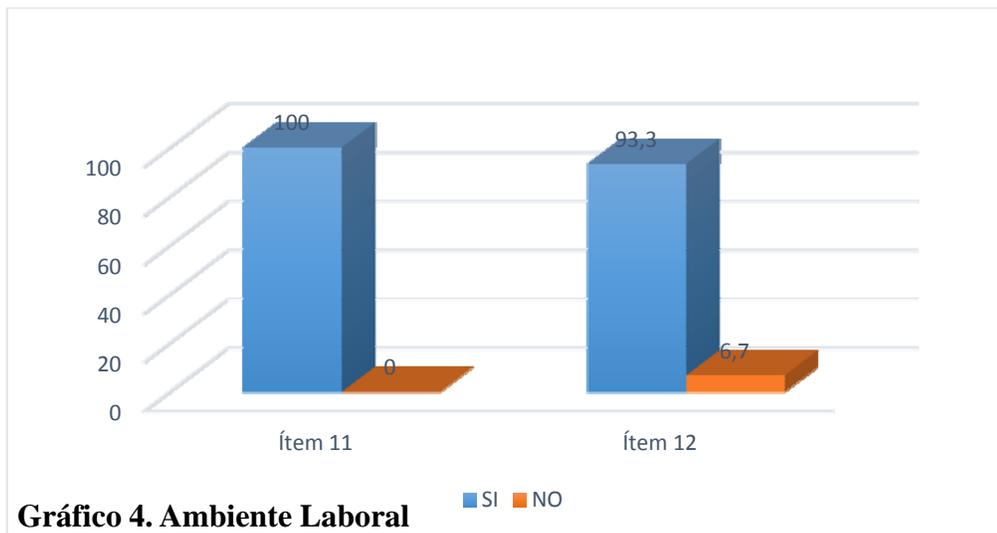
**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Ambiente laboral

**Indicadores:** Aspecto económico e infraestructura

**Cuadro 7. Ambiente Laboral**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
11. ¿Considera usted factible el aspecto económico para llevar a cabo la ejecución del plan de estrategias gerenciales?	15	100	0	0	15	100
12. ¿Cree usted necesario considerar la infraestructura para hacer factible el desarrollo del plan de estrategias gerenciales?	14	93.3	1	6.7	15	100



**Análisis:** Los resultados arrojados para este indicador afirman que, el aspecto económico e infraestructura son necesarios para hacer factible la ejecución del plan de estrategia gerencial, el ambiente laboral ejerce una particular influencia en el

individuo y su bienestar; en este medio la persona está expuesta a diversos agentes que pueden afectar su salud física, mental y la relación interpersonal con los miembros de la empresa, es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Por su parte Hernández (2015) establece que el ambiente laboral:

Influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del recurso humano, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno (s.p).

Para que la factibilidad del plan de estrategias gerenciales sea exitosa, debe contar con una buena infraestructura y buenos recursos económicos. Martínez (2010) destaca que:

El objetivo general y fundamental de la planificación empresarial, es la elaboración del sistema de planes económicos, garantizando los más altos niveles de actividad, con la utilización eficiente de la capacidad productiva y los recursos materiales (infraestructura), laborales (empleados) y financieros (económicos) se logran exitosamente las metas y propósitos de los planes. (s.p).

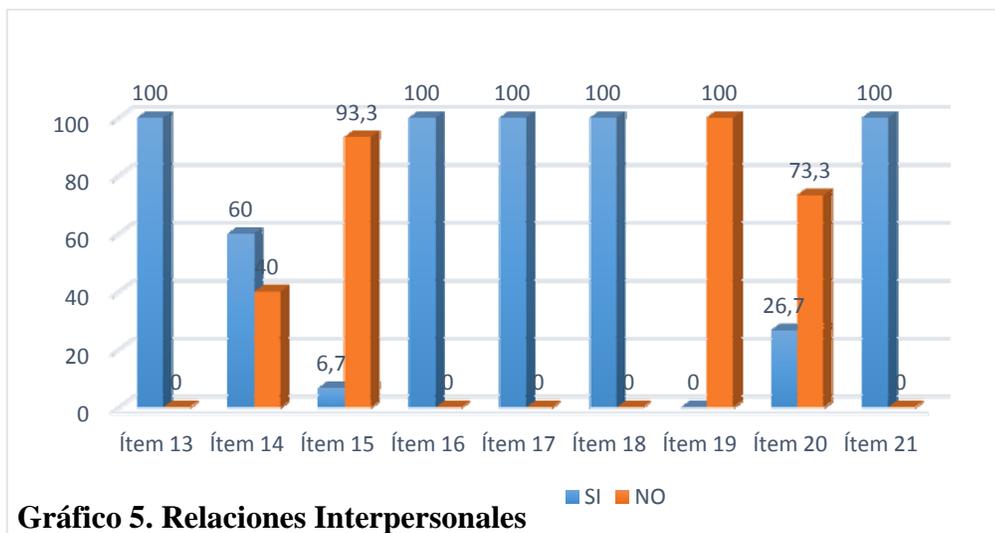
**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Relaciones Interpersonales

**Indicadores:** Comunicación, compañerismo, trabajo en equipo y empatía

**Cuadro 8. Relaciones Interpersonales**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
13. ¿Considera usted necesario que el gerente de la institución fortalezca las relaciones interpersonales por medio de la comunicación?	15	100	0	0	15	100
14. ¿Tiene usted buena comunicación con todo el personal de la institución?	9	60	6	40	15	100
15. ¿Cree usted que existe el compañerismo entre todo el personal docente?	1	6.7	14	93.3	15	100
16. ¿Cree usted que un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional ayude a afianzar el compañerismo entre todo el personal?	15	100	0	0	15	100
17. ¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional?	15	100	0	0	15	100
18. ¿Cree usted que el trabajo en equipo consolida la amistad entre todo el personal?	15	100	0	0	15	100
19. ¿El gerente de la institución promueve el trabajo en equipo como estrategia para mejorar el clima organizacional entre su personal?	0	0	15	100	15	100
20. ¿El gerente de la institución muestra empatía con todo su personal?	4	26.7	11	73.3	15	100
21. ¿Cree necesario que el gerente muestre empatía con todo el personal para mejorar el clima organizacional?	15	100	0	0	15	100



**Análisis:** Se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos en esta dimensión que, la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales, es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales. Además, permite la reciprocidad de información entre una persona y otra e incluso entre varias personas. Es importante resaltar que para lograr una función gerencial efectiva es necesario que dentro de la organización exista una comunicación abierta. Como señala Martínez (2003) la comunicación “es un proceso dinámico y de influencia recíproca, donde el receptor también tiene la oportunidad de modificar el punto de vista del emisor” (p.3). Por lo que se considera que para mejorar el clima organizacional de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes optimizará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos de los empleados.

En cuanto al compañerismo, se evidencia porcentajes significativos de que es necesario diseñar estrategias gerenciales que ayuden a afianzar este elemento entre todo el personal y así mejorar el clima organizacional; que para Robbins (1999), el compañerismo “implica prestar ayuda, solidarizarse, acoger, no excluir, defender” (p. 105). Fortaleciendo el compañerismo se logran objetivos propuestos en las

organizaciones y mejoran las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma.

Por otra parte, se muestra un alto porcentaje en los ítems 16, 17 y 18, relacionado con el trabajo en equipo, según Davis y Newstrom (2003), trabajo en equipo significa "número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida" (p.96). El gerente no promueve este elemento en la institución, aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, es por ello necesario que en el plan de estrategias gerenciales a diseñar se tome en cuenta este elemento y así también consolidar la amistad entre el personal, ya que dentro de las organizaciones es necesario que existan excelentes lazos de amistad entre sus miembros, puesto que esto favorece el clima organizacional dentro de la misma y a su vez se logran las metas propuestas en cooperación con el resto del personal, se aprecia un ambiente laboral agradable y los trabajadores sentirán placer por realizar sus jornadas de trabajo de manera eficiente.

Además, Likert en su Teoría del Clima Organizacional de 1946 establece la participación en grupo, señalando que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Es de resaltar, que la constitución de equipos de trabajos es de gran importancia para el desarrollo organizacional, puesto que de esta manera se distribuye el trabajo en diferentes equipos, así, no recaen las funciones en una sola persona o en el gerente, sino que se realiza un trabajo compartido y cooperativo, logrando a su vez, la integración de todos los miembros de la institución.

Con respecto a la empatía, se refleja en los resultados que existe deficiencia en la empatía que muestra el gerente con su personal, cabe destacar que la empatía es la

habilidad de interpretar correctamente los pensamientos, deseos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Supone “ponerse en la piel” de la otra persona para comprenderla mejor y responder de forma adecuada. Es importante que el gerente muestre empatía con su personal, ya que le facilita entender las necesidades de cada miembro de la institución, así podrá proporcionarles el apoyo que necesitan para seguir adelante, para hacer frente a los retos o para solucionar dificultades dentro y fuera de la organización y además su los miembros se sentirán comprendidos, escuchados y respetados, se fortalece la relación gerente- empleado y por ende mejorara el clima organizacional.

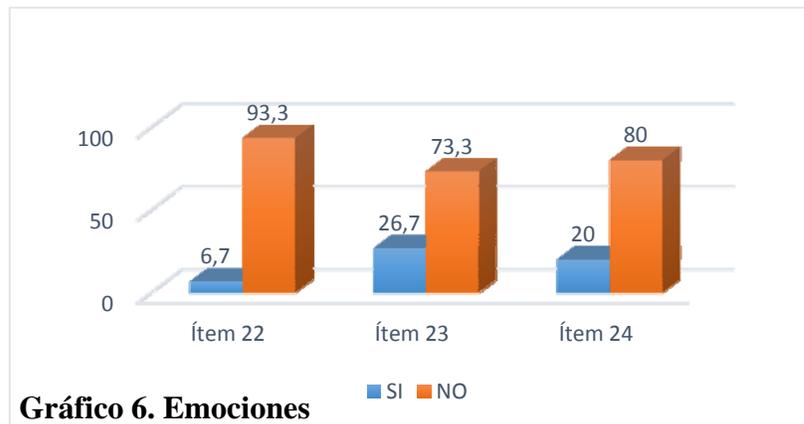
**Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Emociones

**Indicadores:** Estado de animo

**Cuadro 9. Emociones**

Ítems	SI		NO		Total	
	F	%	F	%	F	%
22. ¿Actualmente se siente a gusto laborando en la institución?	1	6.7	14	93.3	15	100
23. ¿El gerente de la institución reconoce cuando haces bien tus labores?	4	26.7	11	73.3	15	100
24. ¿Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite?	3	20	12	80	15	100

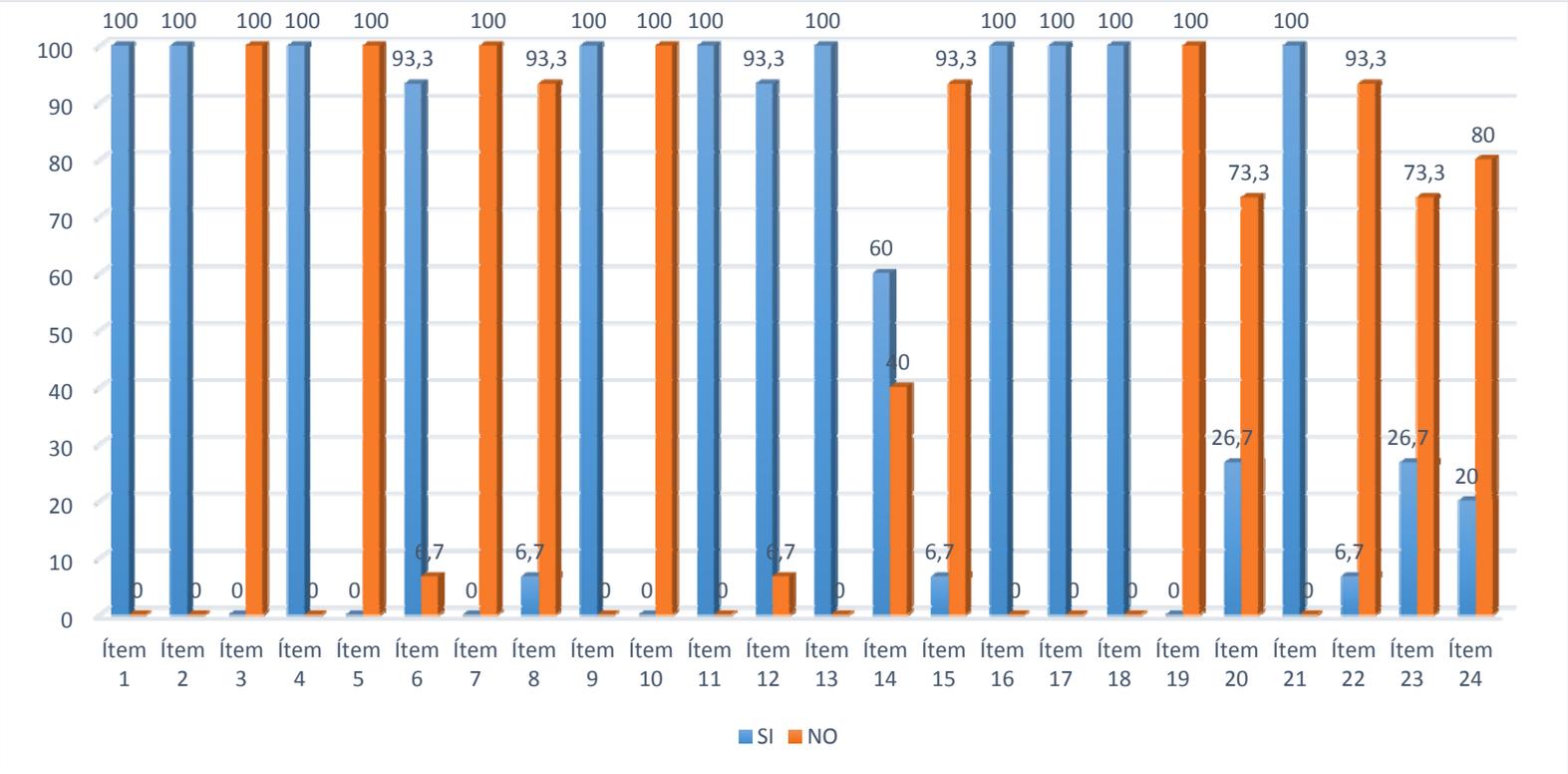


**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en esta dimensión se evidencio que, la mayor parte de la muestra labora con un estado de ánimo no agradable, ya que no se sienten a gusto laborando en la institución, muy poco el gerente reconoce el trabajo que desempeñan y que además no cuentan con el apoyo del mismo ante alguna situación que lo amerite. Rosenberg 1998 (Citado por Reidl y otros 2002) señala que los estados de ánimos:

Son momentos afectivos que ocupan una posición intermedias entre los rasgos afectivos y las emociones: son transitorios, fluctuando a los largo de varios días y va a depender del ambiente donde se encuentre el individuo. Tienen una influencia de fondo sobre la conciencia, se experimentan conscientemente y ejercen una influencia parecida a los umbrales sobre la provocación de las emociones. (p.18).

Por otra parte, en la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow 1943, en la cuarta necesidad de Estima o Reconocimiento establece que el individuo debe ser respetado por los demás y por el mismo; necesita que se le reconozco su esfuerzo y su trabajo. En conclusión, es necesario que el gerente tenga más sentido de pertenencia hacia su organización, enfatice con su personal en cuanto a las necesidades e inquietudes, valor el desempeño de cada uno y así mejorara el estado de ánimo en los miembros de la institución y por ende el clima organizacional.

### Gráfico General de Datos



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

El clima organizacional de una institución educativa se relaciona en la mayoría de los casos con las características personales y profesionales del personal que allí labora, por ello es conveniente que la gerencia implemente acciones que tiendan a motivar al personal para lograr metas reales, en relación a los objetivos planteados en la investigación surgen las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo, diagnosticar la necesidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”, después del análisis de la encuesta tipo cuestionario, dio como resultados porcentajes altamente significativos en cada dimensiones, se llegó a la conclusión de que si es necesario la creación del plan de estrategias para la institución, donde se aborden acciones motivacionales y comunicacionales, así mismo, los contenidos de planificación, organización, dirección y control (funciones gerenciales y administrativas) y además, que se diseñen estrategias donde se logre estimular la motivación extrínseca e intrínseca.

Con respecto al segundo objetivo, precisar las estrategias que utiliza el gerente de la institución para mejorar el clima organizacional de su personal directivo, docente, administrativo y obrero, se obtuvo porcentajes relevantes en cuanto a que el rol del gerente es deficiente, no planifica, no organiza talleres, no estimula a su personal, las relaciones interpersonales han decaído, con lo que se afirma que es necesario la creación del plan.

Con respecto al tercer objetivo, determinar la factibilidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”, se llegó a la conclusión que para que la factibilidad del plan de estrategias gerenciales sea exitosa, debe contar con una buena infraestructura, buenos recursos económicos y aceptación del personal a participar en el mismo.

## **Recomendaciones**

Como complemento de los objetivos alcanzados surge un conjunto de recomendaciones que siendo aplicadas oportunamente influenciarán la convivencia del personal de la organización entre las que se destacan:

- Afianzar la empatía, el respeto y el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización como elemento clave para que el clima organizacional impulse el trabajo en equipo.
- Someter a autoanálisis la toma de decisiones por parte de la gerencia a fin de determinar su efectividad en el cumplimiento de funciones.
- Involucrar en la toma de decisiones a todo el personal para generar una amplia gama de alternativas que eleven los compromisos personales en beneficio de la organización.
- Implementar canales de comunicación para optimizar la efectividad en el cumplimiento de tareas, se sugieren carteleras informativas, reuniones donde el gerente sensibilice y facilite la discusión sobre la importancia sobre el logro de objetivos institucionales.
- Realizar actividades de integración social; día del maestro, cumpleaños del mes, navidad, fin de años y otros que faciliten afianzar lazos profesionales y de amistad entre los integrantes de la organización.
- Crear estrategias para incentivar al personal a través de reconocimientos, tarjetas, felicitaciones públicas, a fin de resaltar el buen desempeño profesional.
- Fortalecer los vínculos de amistad, compañerismo como valores claves para mantener un ambiente laboral armónico y productivo.



# ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL



EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

La presente propuesta comprende un conjunto de estrategias gerenciales, que dará a conocer a gerentes y directivos una serie de herramientas para aprovechar mejor los recursos que tiene a su alcance, ejecutar las funciones con mayor efectividad durante el proceso gerencial y mejorar el ambiente laboral de las instituciones.

#### **Título de la Propuesta**

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

#### **Objetivo**

Establecer estrategias gerenciales para optimizar el clima organizacional en las instituciones educativas.

#### **Importancia**

Hoy en día el nivel educativo, exige constantemente personas que asuman un rol gerencial de manera responsable, hábil y eficaz, de manera que ejecuten acciones adecuadas en el momento preciso, mejorando la calidad del servicio. Es así como el gerente debe motivar al personal que dirige para que se preocupe por desarrollar una

labor formativa y eficiente para el logro mancomunado de las metas institucionales propuestas.

Chiavenato (2001) señala que “el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización” (p. 71). De aquí que es de suma importancia que un gerente asuma su rol cumpliendo cada uno de los procedimientos como la planificación, organización, dirección y control para lograr una gerencia efectiva dentro de la organización que dirige.

Por ello la finalidad de esta propuesta, es brindar a todo el personal de las instituciones educativas, la mejor comodidad, seguridad en sus áreas de trabajo, un agradable ambiente laboral y a su vez optimizar las relaciones interpersonales.

### **Misión**

Contribuir a la formación integral de gerentes y directivos de las instituciones educativas, a través de la aplicación de estrategias gerenciales, con el propósito de optimizar el clima organizacional entre sus miembros de trabajo.

### **Visión**

Fortalecer los planes estratégicos gerenciales, para alcanzar los objetivos, mejorar la calidad del servicio, así como también lograr un ambiente de trabajo agradable en las instituciones educativas.

### **Competencias**

1. Identificación de estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.

2. Desarrolla en el gerente y directivo la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los

integrantes de la institución y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico.

3. Orientación al personal de la organización sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.

4. Resalta la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas.

<b>Competencia</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Procedimental</b>	<b>Actitudinal</b>	<b>Evaluación</b>
1. Identificación estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.	-Estrategias gerenciales -Clima organizacional	-Asistencia y participación de los gerentes y directivos al taller teórico de estrategias gerenciales y clima organizacional.	- Los gerentes y directivos demuestran una actitud crítico-reflexiva de las necesidades y problemas en el tema. -Manifiestan disposición para plantear soluciones.	-Logrado -No logrado
2. Desarrolla en el gerente y directivo la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la institución y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y	-Liderazgo y sus tipos. -El líder participativo para el fortalecimiento del clima organizacional.	-Asistencia y participación de los gerentes y directivos al taller teórico de liderazgo, líder participativo.	- Los gerentes y directivos demuestran una actitud crítico-reflexiva sobre tema. -Los gerentes y directivos manifiestan disposición para poner en práctica el liderazgo participativo.	-Logrado -No logrado

práctico.				
3. Orientación al personal de la organización sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.	-Motivación -Comunicación	-Asistencia y participación de gerentes, directivos, docente, administrativos y obreros al taller teórico-práctico de liderazgo, líder participativo.	-El personal en general coopera con los compañeros de trabajo. -Colaboran con la ejecución de las actividades. -Afianzan las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	-Logrado -No logrado
4. Resalta la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas.	-Motivación	-El gerente y directivo organizan eventos para entrega de reconocimientos.	-El personal en general (Docente, administrativo y obrero) toman conciencia de sus posibilidades y logros. -Expresión de actitud amistosa con el personal en general.	- Logrado -No logrado

### Fases de la Propuesta

**Fase 1. Identificación:** En esta fase se buscará estimular, sensibilizar e instruir a gerentes y directivos a través de talleres y charlas relacionadas con estrategias gerenciales, funciones gerenciales, la motivación, clima organizacional y la importancia de cada uno de ellos en el ámbito laboral.

**Fase 2. Desarrollo:** En esta fase, se inducirá al gerente y directivo sobre la importancia de un liderazgo participativo, a través de talleres, dinámicas grupales, entre otras estrategia utilizadas por el ponente.

Además, se orientará al personal de cada área de la institución (Docente, administrativo, obreros entre otros) a través de jornadas informativas (cartelera, trabajo en equipo), talleres, comunicación a tiempo, cara a cara y buzón de expectativas.

**Fase 3: Reconocimiento**

En esta fase se diseñará actividades para resaltar la importante labor que cumple cada personal y motivarlos para que continúen su eficacia en el trabajo, a través de entrega de reconocimientos, incentivos, entre otros.

**Cronograma de las Fases**

Semana		1	2	3	4	5	6	7
Actividades								
<b>Fase 1</b>	Taller 1	x						
	Taller 2		x					
<b>Fase 2</b>	Taller 3			x	x			
	-Taller 4					x	x	x
	-Elaboración de cartelera informativas.							
	- Comunicación a tiempo.	Durante todo el año escolar						
	- Cara a cara	3 veces en el año escolar						
	-Buzón de sugerencias	Durante todo el año escolar						
<b>Fase 3</b>	Entrega de reconocimientos	1 vez por lapso						

*Nota: La jornada de los talleres se realizarán al inicio del año escolar, de ser necesario se repetirán los mismos al culminar el año escolar.*

## Plan de Acción

Competencia	Actividad	Contenido	Recursos	Duración
1. Identificación de estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.	Taller 1 (Teórico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de estrategia gerencial.</li> <li>-Importancia de las estrategias gerenciales.</li> <li>-Clima organizacional y los elementos esenciales para fortalecer el mismo.</li> <li>- La motivación, sus tipos y su influencia en el clima organizacional.</li> </ul>	Humanos: Ponente (s) y Participantes.  Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, video beam, laptop, mesas y sillas.	8 horas
	Taller 2 (Teórico)	-La planificación como herramienta para una gerencia asertiva.	Humanos: Ponente (s) y Participantes.  Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, video beam, laptop, mesas y sillas.	4 horas
2. Desarrolla en el gerente y directivo la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la institución y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico.	-Taller 3 (Teórico - práctico): Dinámicas grupales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de liderazgo</li> <li>-Importancia del liderazgo.</li> <li>-Pasos para ejercer un buen liderazgo.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estilos de liderazgo.</li> <li>-Definición de líder.</li> </ul> </li> <li>-Características de un líder.</li> <li>-Diferencia entre jefe y líder</li> <li>-El líder participativo para el fortalecimiento del clima organizacional.</li> </ul>	Humanos: Ponente (s) y Participantes.  Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, video beam, laptop, mesas, sillas, papel bond.	8 horas

<b>Competencia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Contenido</b>	<b>Recursos</b>	<b>Duración</b>
3. Orientación al personal de la organización sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.	Taller 4 (Teórico - práctico): -Dinámicas grupales. - Elaboración de carteleras informativas.	-Motivación y sus tipos. -Definición de comunicación. -Tipos de comunicación -Importancia de la comunicación dentro de la organización. -Elementos para una comunicación eficaz. -Fases de la comunicación dentro de la organización.	Humanos: Ponente (s) y Participantes Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, video beam, laptop, mesas y sillas, papel bond, tijeras, pega entre otros.	12 horas
	- Comunicación a tiempo. - Cara a cara. -Buzón de sugerencias.	- Comunicación. -Motivación y sus tipos. -Relaciones interpersonales.	Humanos: Personal que labore en la institución. Materiales: Hojas blancas, lápices, marcadores, mesas, sillas, papel bond, tijeras, pega.	Durante todo el año escolar
4. Resalta la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas.	-Actos de entrega de reconocimientos.	-Reconocimiento al mérito. -Reconocimiento y bonos por asistencia. -Reconocimiento y bono por puntualidad. -Reconocimiento por años de servicio. -Reconocimiento en fechas especiales (Día del docente, trabajador, etc).	Humanos: Todo el personal que labore en la institución. Materiales: Computadora, impresora, cartulinas, tijeras entre otros.	1 vez por lapso (3 veces al año escolar)

## Descripción del Plan de Acción

**1. Competencia:** Identificación de estrategias gerenciales que orienten el fortalecimiento del clima organizacional en las diferentes áreas de trabajo.

### Actividades:

- **Taller 1:** Se desarrollará de manera teórica, el cual reflejará los siguientes contenidos: Definición de estrategia gerencial, importancia de las estrategias gerenciales, clima organizacional y los elementos esenciales para fortalecer el mismo y la motivación, sus tipos y su influencia en el clima organizacional. Tendrá una duración de 8 horas, dividida en dos jornadas (Mañana y tarde).

- **Taller 2:** Se realizará de manera teórica, abordando el siguiente contenido: La planificación como herramienta para una gerencia asertiva. Se ejecutara en una sola jornada de 4 horas. Este taller tiene como propósito dar a conocer cuáles son los beneficios que obtendría el gerente al llevar a cabo dentro de su proceso gerencial la planificación y ponerla en práctica para el ejercicio de sus funciones diarias, logrando una gerencia asertiva y puntual.

**2. Competencia:** Desarrolla en el gerente y directivo la capacidad de un liderazgo participativo, que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la institución y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico.

### Actividad:

- **Taller 3:** Será de manera teórico – práctico, abordando el siguiente contenido: Definición de liderazgo, importancia del liderazgo, pasos para ejercer un buen liderazgo, estilos de liderazgo, definición de líder, características de un líder, diferencia entre jefe y líder, el líder participativo para el fortalecimiento del clima

organizacional. Tendrá una duración de 8 horas, dividida en dos jornadas (4 horas un día en la semana).

Este taller tiene como propósito promover en el personal gerencial o directivo la puesta en práctica del liderazgo participativo para el fortalecimiento del clima organizacional en la institución a objeto de estudio.

**3. Competencia:** Orientación al personal de la organización sobre la motivación, la comunicación y su evidencia en el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para optimizar el clima organizacional.

**Actividades:**

- **Taller 4:** Se ejecutará de modo teórico – práctico, desarrollando el siguiente contenido: Motivación y sus tipos, definición de comunicación, tipos de comunicación, importancia de la comunicación dentro de la organización, elementos para una comunicación eficaz, fases de la comunicación dentro de la organización. Tendrá una duración de 12 horas dividida en 3 jornadas de 4 horas (un día a la semana). Este taller tiene como finalidad proporcionar estrategias a los directivos para que mejore la calidad de las relaciones interpersonales entre el personal que dirige, a través del uso de la comunicación y con él se afirme el clima organizacional de la institución que este dirige.

- **Comunicación a tiempo:** Esta actividad consiste en que el gerente y directivo realicen reuniones para implementar cambios en los canales de comunicación a fin de sistematizar los acuerdos y objetivos institucionales. Su finalidad es mejorar los canales de comunicación en forma bidireccional para identificar puntos de acuerdos, desacuerdos y establecer posibles soluciones entre todo el personal. Estas reuniones se realizarían mensualmente y deberán estar reflejadas en un cronograma publicado en cartelera, para que cada integrante de la

institución este informado, organice sus ideas, inquietudes o aportes para el logro de los objetivos.

- **Cara a cara:** Es un encuentro previamente planificado, cada miembro del plantel se expresa libremente sobre la motivación profesional, habilidades, destrezas y debilidades de los compañeros. Tiene como finalidad impulsar el desarrollo de la motivación interna y externa que pueda contribuir al logro de metas. La dinámica para esta estrategia será que, cada miembro de la institución selecciona un número, posteriormente en orden de menor a mayor le corresponde sentarse en el centro de la reunión y sin poder objetar, escucha de cada uno de sus compañeros sus fortalezas y debilidades, las cuales debe internalizar y reflexionar para mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Duración: 3 veces en el año escolar.

-**Buzón de sugerencias:** Consiste en instalar en la sede de la dirección o en un espacio adecuado un buzón, donde cada integrante de la organización pueda de forma anónima y directa introducir alguna apreciación de conflicto que afecte su bienestar en la institución, solo describiendo la problemática. La finalidad de esta estrategia es lograr la participación del todo el personal a la hora de resolver un conflicto y le da información necesaria al gerente y directivo para mejorar las estrategias que implanten para lograr el bienestar y confort del personal, para fortalecer el clima organizacional en la institución. Duración: Durante todo el año escolar.

**4. Competencia:** Resalta la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y premios por las funciones cumplidas

**Actividad:**

-**Actos de entrega de reconocimientos:** Consiste en organizar actos para resaltar la importancia que cumple el personal dentro de la organización a través de reconocimientos de méritos y/u otros criterios por las funciones cumplidas, su

finalidad es mejorar la motivación e incentivar al personal para que sigan trabajando de manera eficaz y eficiente en la institución. Duración: 1 vez por lapso.

## REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª ed) Editorial Episteme.
- Cabrero, J y Martínez M (s.f). *Metodología de la investigación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.aniorte-nic.net/apuntmetodinvestigac48.htm>. [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Castellano, B. (1998). *La encuesta y la entrevista en la investigación educativa*. Habana- Cuba.
- Chaiang, M; Martin, M y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. [Libro en línea] Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral+libro+pdf&hl=es-19&sa=X&ved=0ahUKEwj2k6iZIOvSAhULiFQKHWpWDKoQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral+libro+pdf&hl=es-19&sa=X&ved=0ahUKEwj2k6iZIOvSAhULiFQKHWpWDKoQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false) [Consulta 2017, Marzo 19].
- Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 3º Edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ta edición. Santa Fé de Bogota. Mc Graw Hill.
- Clerici, C. (2007). *Relaciones Humanas*. 2da Edición. México. Editorial Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), Febrero 19, 2009.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: International Thomson.
- David, F. (2008). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Editorial Legis.
- Davis y Newstrom. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ª Edición Editorial Mc. Graw-Hill México.

- Fernández, A. (1989). *Concepto De Clima Organizacional*. Apuntes De Educación Bogotá, Colombia.
- Hernández, E. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador*. [Documento en línea] Disponible: <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/> [Consulta: 2017, Septiembre 10].
- La Cruz, M. (2012). *Estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el hospital de Guanare estado Portuguesa*. Universidad Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2006). Gaceta oficial N° 38236, de fecha 26 de julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012. Caracas.
- Linares, J., Angulo, E y Villalobos, F. (2004). *Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1509/4380> [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, M. (s.f). *Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*. [Documento en línea] Disponible: <http://miguelmartinezm.atspace.com/Validez%20y%20Confiab%20en%20la%20Metod%20Cualit.htm> [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Martínez, N. (2010). *Planeación estratégica, plan anual y presupuesto como funciones del ciclo administrativo y su comportamiento en Cuba*. [Documento en línea] Disponible: <https://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-presupuestos-ciclo-directivo-funcion-cuba/> [Consulta: 2017, Septiembre 10].
- Maslow, A. (1943). *El hombre Autorrealizado hacia una Psicología del Ser*. 1ra Edición, Cairos, S.A. Barcelona.
- Mendez, A. (s.f). *Motivación*. [Documento en línea] Disponible: <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-intrinseca> [Consulta: 2017, Marzo 20].

- Mora, S. (2007). *El gerente y la importancia de cada motivación*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gerencia/1/motivmv.thm> [Consulta 2017, Marzo 16]
- Morales, A. (2011). *Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica*. Universidad de Carabobo.
- Narváez, Y. (1999). *Relaciones Humanas*. México Mc Graw – Hill.
- Ortiz, D. (2015). *Plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes, administrativos y obreros para optimizar el clima organizacional en U.E. “3 de Junio”*. Universidad Nacional Abierta.
- Quintero, G. (2013). *Propuesta para mejorar el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión en el Hotel Cristina Suites*. Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos.
- Plan de Estudio “Simón Bolívar” (2011–2016). *Manual para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de investigación*. Academias de Comando. Tomo V.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Reidl, L; Guillen, R; Sierra, G y Joya, L. (2002). *Celos y envidia: medición alternativa*. Universidad nacional Autónoma de México
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, Capítulo 5, 8 Edición. 1999.
- Rojas, M. (2015). *Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivariana del municipio Pedro Gual, Estado Bolivariano de Miranda*. Universidad Nacional Abierta
- Romero, Y. (2007). *Instrumentos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion/la-investigacion2.shtm#tecnic>. [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Rubinstein, G. (2004). *Motivación e incentivos no-monetarios en el trabajo*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.endeavor.com.uy/DocumentosMotivacion> [Consulta: 2017, Agosto 31].
- Ruiz, K (2010). *Instrumento de investigación*. [Documento en línea]. Disponible: <http://cienciassocialeskathy.obolog.com/instrumentos-investigacion-633764> [Consulta: 2017, Marzo 20].

- Sabino, C (s.f). *Investigación de campo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos30/investigacion-de-campo/investigacion-de-campo.shtml>. [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. [Libro en línea] (3ª ed) <https://books.google.co.ve/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&q=definicion+de+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCnqDK4PzSAhVILSYKHVgvBoIQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2017, Marzo 25].
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica* (7ma. ed.). Colombia: Global Ediciones, S.A.
- Silva, R. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/rosilfer/validez-confiabilidad>. [Consulta: 2017, Marzo 20].
- Toledo, E (2002). *Elementos de metodología de la investigación*. Habana- Cuba.
- Truman, H. (1997). *Toma de decisiones. Proceso para la Toma de decisiones*. [Libro en línea] Disponible: <http://www.riie.com.ar/?a=31106> Consulta: 2017, Agosto 31].
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestra y tesis doctorales*. (4ª ed). Caracas.
- Wikipedia. (2017). *Plan estratégico*. [Documento en línea] Disponible: [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Plan\\_estrat%C3%A9gico&oldid=97119508](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Plan_estrat%C3%A9gico&oldid=97119508) [Consulta: 2017, Marzo 25].
- Wood, F. (2009). *Importancia de la planeación estratégica en una empresa*. [Documento en línea] Disponible: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/importancia-planeacion-estrategica-empresa> [Consulta: 2017, Agosto 31].
- Woolfolk. (2006). *La gestión del pensamiento y la gerencia*. [Documento en línea] Disponible:[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_del\\_pensamiento\\_y\\_la\\_gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_del_pensamiento_y_la_gerencia). [Consulta: 2017, Agosto 31].

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,  
 DEPORTE Y RECREACIÓN



Abril del 2017

Maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación

Ciudadana  
 Msc. Yadira Medina  
 Directora de la U.E. "Juan Jacobo Rousseau"  
 Presente.-

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar el Consentimiento Informado para realizar el trabajo de investigación titulado: **PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. "JUAN JACOBO ROUSSEAU"** El cual está bajo la tutoría de la Dra. Santa Morillo. Requisito para optar el título de Magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación.

Sin más a que hacer referencia, me despido.

Atentamente,

*Yorbelly Bece*

Lcda. Yorbelly Bece

Yo, *Yadira Medina*, C.I. *4361076* Doy el  
 Consentimiento Informado para que se realice en la Institución, la investigación antes  
 planteada.

Firma: *Yadira Medina*

Fecha: *27/04/2017*





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,**  
**DEPORTE Y RECREACIÓN**



Maestría en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación

Junio del 2017

**Ciudadano**  
**Sr. Yoelvis Amaya**  
**Magister en Actividad Física**  
**Presente.-**

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en calidad de experto, para la validación del instrumento que fue elaborado con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación titulada: **PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. "JUAN JACOBO ROUSSEAU"** El cual está bajo la tutoría de la Dra. Santa Morillo. Requisito indispensable y obligatorio para optar el título de Magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación correspondiente a la I Cohorte -2016

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, me despido.

Atentamente,  
  
**Lcda. Yorbelly Bece**

Yo, Yoelvis J Amaya M, C.I. 15.334.493 Doy el Consentimiento Informado para colaborar en calidad de experto en la validación del instrumento de la investigación antes planteada.

Firma del experto:

Fecha: 27-06-17

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Objetivo general:** Proponer plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. "Juan Jacobo Rousseau".

Ítems	Indicadores							
	Redacción clara		Existe coherencia		Induce a la respuesta		Mide lo que se pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	

Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1.- El Instrumento contiene instrucciones para su resolución.	X		
2.- Los ítems permiten el logro del objetivo propuesto.	X		
3.- Los ítems están presentados en forma lógica y secuencial	X		
4.- El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera el (los) ítem(s) que harían falta.	X		

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

VALIDEZ	
Aplicable	X
No aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	

Validado por:

Nombre y Apellido del experto: Joel José J. Amaya M.

C.I.: 15.334.493

Grado de instrucción: U.E. Actividad Física.

Cargo actual: Subdirector Adm. U.E. Formación Deportiva

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: 27.06.17



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA EDUCACIÓN FÍSICA,  
DEPORTE Y RECREACIÓN



Junio del 2017

**Estimado ciudadano (a).**

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que servirá de insumo para la investigación titulada: **PLAN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y OBRERO DE LA U.E. “JUAN JACOBO ROUSSEAU”**. La información tiene carácter estrictamente confidencial, representa un requisito indispensable y obligatorio para la realización del trabajo de grado para optar el título de Magister en Gerencia de la Educación Física, Deporte y Recreación y será examinado por el responsable de la investigación.

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

Se le realizará una encuesta tipo cuestionario que está conformada por veinticuatro (24) preguntas de respuestas cerradas de alternativa simple, en la cual debe seguir las siguientes instrucciones:

- Lea de forma detallada la definición de los términos anexados en el cuestionario, con el fin de una mejor comprensión de las preguntas.
- Lea cuidadosamente las proposiciones que se les presenta antes de responder.
- Es conveniente que responda todos los ítems.
- Cada ítem tiene una alternativa de respuesta marque con una equis (X) en solo una de ella.
- La información que usted proporcione se maneja en estricta confiabilidad, solo será utilizada para el trabajo de grado y se mantendrá en el anonimato.

## **Definición de términos**

**1. Clima organizacional:** Según Elvall (1983) “Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización”.

Otra definición, es el ambiente laboral que se torna en una organización, y este lo crean las personas que allí hacen vida laboral, dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza el gerente, además, influiría también en las relaciones interpersonales, y las emociones.

**2. Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca en el trabajo viene dada por las características de la actividad laboral que se realiza.

Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).

**3. Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.

La motivación extrínseca en el trabajo es determinada por la recompensa e incentivos que se derivan de la acción o conducta y además por recompensas externas a la actividad laboral.

## CUESTIONARIO

N°	Ítems	Alternativa	
		Si	No
1	¿Conoce usted lo que es un plan de estrategias gerenciales?		
2	¿Cree usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba contener acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional?		
3	¿Considera usted que el gerente de la institución implementa acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?		
4	¿Considera usted necesario que un plan de estrategias gerenciales deba abordar acciones comunicacionales para mejorar el clima organizacional?		
5	¿Cree usted que el gerente de la institución ejecuta acciones comunicacionales para mejorar el clima organizacional entre su personal?		
6	¿Considera usted necesario que en un plan de estrategias gerenciales se estimule la motivación intrínseca y extrínseca del individuo?		
7	¿Cree usted que el gerente de la institución utiliza estrategias para estimular la motivación extrínseca de su personal?		
8	¿Cree usted que el gerente de la institución cumple con la planificación, organización, dirección y control de su organización?		
9	¿Está usted de acuerdo en que un plan de estrategias gerenciales aborde contenidos de planificación, organización, dirección y control de la organización?		
10	¿El gerente de la institución organiza talleres de crecimiento personal y motivacional por lapso?		
11	¿Considera usted factible el aspecto económico para llevar a cabo la ejecución del plan de estrategias gerenciales?		
12	¿Cree usted necesario considerar la infraestructura para hacer factible el desarrollo del plan de estrategias gerenciales?		
13	¿Considera usted necesario que el gerente de la institución fortalezca las relaciones interpersonales por medio de la comunicación?		
14	¿Tiene usted buena comunicación con todo el personal de la institución?		
15	¿Cree usted que existe el compañerismo entre todo el personal docente?		
16	¿Cree usted que un plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional ayude a afianzar el compañerismo entre todo el personal?		
17	¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional?		
18	¿Cree usted que el trabajo en equipo consolida la amistad entre todo el personal?		
19	¿El gerente de la institución promueve el trabajo en equipo como estrategia para mejorar el clima organizacional entre su personal?		
20	¿El gerente de la institución muestra empatía con todo su personal?		
21	¿Cree necesario que el gerente muestre empatía con todo el personal para mejorar el clima organizacional?		
22	¿Actualmente se siente a gusto laborando en la institución?		
23	¿El gerente de la institución reconoce cuando haces bien tus labores?		
24	¿Siente usted que cuenta con el apoyo del gerente en cualquier momento que lo amerite?		

**Tabla de Especificaciones para la Validez de Contenido de Instrumento**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<p>1.- Diagnosticar la necesidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”.</p> <p>2.-Precisar las estrategias que utiliza el gerente de la institución para mejorar el clima organizacional de su personal directivo, docente, administrativo y obrero.</p>	<p><b>Plan de estrategias gerenciales:</b> Son todas las acciones que el gerente realiza para el beneficio organizacional, con el fin de mejorar la motivación y el clima en la misma, como la integración y participación de los miembros que la conforman, así cumple sus roles gerenciales.</p>	Acciones	Motivacionales	1-2-3
			Comunicacionales	4-5
		Motivación	Intrínseca y extrínseca	6-7
		Rol gerencial	Planificación, organización, dirección y control.	8-9-10
<p>3.- Determinar la factibilidad del plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. “Juan Jacobo Rousseau”.</p>	<p><b>Clima organizacional:</b> Es el ambiente laboral que se torna en una organización, y este lo crean las personas que allí hacen vida laboral, dependiendo del tipo de liderazgo que ejerza el gerente, además, influiría también en las relaciones interpersonales, y las emociones.</p>	Ambiente laboral	Aspecto económico	11
			Infraestructura	12

<p>1.- Diagnosticar la necesidad de plan de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del personal directivo, docente, administrativo y obrero de la U.E. Juan Jacobo Rousseau”.</p>		Relaciones interpersonales	Comunicación	13-14
			Compañerismo	15-16
			Trabajo en equipo	17 -18-19
			Empatía	20-21
		Emociones	Estado de animo	22-23-24
<p>2.-Precisar las estrategias que utiliza el gerente de la institución para mejorar el clima organizacional de su personal directivo, docente, administrativo y obrero.</p>				

### Confiabilidad del Instrumento

Ítems Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	19
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	20
4	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	20
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
TRC	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	
p	0,8	1	1	1	1	0,6	1	1	1	1	0,8	0,8	1	0,6	1	1	1	1	1	0,8	1	0,8	0,6	0,6	
q	0,2	0	0	0	0	0,4	0	0	0	0	0,2	0,2	0	0,4	0	0	0	0	0	0,2	0	0,2	0,4	0,4	
p.q	0,16	0	0	0	0	0,16	0	0	0	0	0,16	0,16	0	0,24	0	0	0	0	0	0,16	0	0,16	0,24	0,24	
∑p.q	1,68																								
Vt	0,93																								
KR20	0.84																								

$$KR20 = \frac{n}{n-1} * \frac{Vt - \sum pq}{Vt}$$

$$KR20 = 0.84$$