



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL
CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO**

Autora: Lic. Giovanny Montilla

Tutor: Pedro Mendoza

Valencia, Diciembre 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL
CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO**

Autor: Lcdo. Giovanni Montilla

**Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la
Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de
Carabobo, como requisito para optar al Grado Académico de
Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.**

Valencia, Diciembre 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



AUTORIZACION DEL TUTOR

Yo, Msc Pedro Mendoza titular de la cédula de identidad No. 11.351.158, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO** presentado por la licenciado **GIOVANNY MONTILLA** titular de la cédula de identidad No. **15.123.051**, para optar al título de **Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación**, 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.

En Bárbula a los 8 días del mes de Diciembre del año 2018

Msc Pedro Mendoza

C.I:11.351.158



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



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 presente fecha, quien suscribe Msc Pedro Mendoza titular de la cédula de identidad No. 11.351.158, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO** presentado por la ciudadano **GIOVANNY MONTILLA** titular de la cédula de identidad No. **15.123.051**, para optar al título de **Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación**, 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 Asuntos Estudiantiles.

En Bárbula a los 8 días del mes de Diciembre del año 2018

Msc Pedro Mendoza

C.I:11.351.158



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



DIRECCION DEL TRABAJO

Participante: Giovanni Montilla cédula de identidad No. 15.123.051

Tutor: Msc Pedro Mendoza Cédula de Identidad: 11.351.158

Correo electrónico del participante: contrerasandres80@gmail.com

Título tentativo del Trabajo: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO**

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	12-04-2018	5 – 7pm	Revisar lo planteado hasta el momento con el anterior tutor	Cambio de tema, convenido por ambas.
02	18-04-2018	6-8pm	Revisión de bibliografía relacionada con el tema del proyecto	Búsqueda pertinente y actualizada
03	25-04-2018	4-6pm	Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
04	13-05-2018	5-7pm	Revisión de Capitulo I	Revisión y mejoras
05	12-05-2018	10-12am	Antecedentes	Revisión
06	28-05-2018	3-6pm	Marco teórico	Revisión
07	16-06-2018	4-6pm	Marco teórico	Revisión
08	20-06-2018	6-8pm	Marco teórico	Revisión
09	25-06-2018	4-6pm	Marco Metodológico	Revisión
10	7-07-2018	4-6pm	Revisión general para entrega del proyecto	Revisión y mejora
11	10-07-2018	4 – 6pm	Elaboración de las fases metodológicas	Revisión
12	15-07-2018	5-7pm	Desarrollo de la fase diagnostica	Revisión
13	22-07-2018	10-12am	Revisión de la fase diagnostica	Revisión y mejora

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
14	6-08-2018	3-5pm	Análisis e implicaciones de la fase diagnóstica	Revisión y mejoras
15	12-08-2018	2-4pm	Estudio de Factibilidad	Revisión
16	20-08-2018	2-4pm	Operacionalización de la propuesta	Revisión
17	06-09-2018	3-6pm	Prototipo del modelo	Revisión
18	18-09-2018	5-7pm	Depuración del modelo propuesto	Revisión
19	26-09-2018	7-9pm	Validez y Confiabilidad del modelo propuesto	Revisión y mejoras
20	10-10-2018	5-7pm	Análisis e interpretación de los resultados a efectos de validar el modelo	Revisión y mejoras
21	30-10-2018	3-5pm	Análisis e interpretación de los resultados a efectos de validar el modelo	Revisión y mejoras
22	08-11-2018	2-4pm	Conclusiones y Recomendaciones	Revisión y mejoras
23	20-11-2018	5-7pm	Redacción del informe final	Revisión y mejoras
24	20-11-2018	7-9pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Título definitivo: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de la Maestría arriba mencionada.

Tutor
Msc Pedro Mendoza
C.I. 11.351.158

Participante
Lic. Giovanni Montilla
C.I. 15.123.051



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO** presentada por el licenciado **GIOVANNY MONTILLA** titular de la cédula de identidad No. **15.123.051** para optar al título de **Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre	Cédula de Identidad	Firma
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Valencia, Diciembre 2018

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de despertar cada día.

A mi Madre por darme la vida y por apoyarme en este recorrido profesional.

A mi Hijo, por entenderme cuando no puedo compartir con él por la naturaleza de mi trabajo y mis estudios, este logro es para ti hijo.

A mi Esposa por compartir conmigo esta maravillosa etapa, que está a punto de culminar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida.

A mi Madre, por apoyarme en mis estudios superiores.

A mi tutor por guiarme por todo su apoyo.

A la Universidad Nacional de la Seguridad (UNES) por colaborar en la recolección de la información a través del instrumento de recolección de datos y por abrirme las puertas para la realización de este trabajo especial de grado.

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

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice General	ix
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xii
Introducción.....	1

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	10

CAPITULO II MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación.....	14
Bases Teóricas.....	22
Clima Organizacional.....	23
Elementos del clima organizacional.....	24
Tipos de clima organizacional.....	27
Gerencial.....	29
Objetivos de la gerencia.....	30
Motivación.....	32
Factores de la motivación.....	34
Desempeño laboral.....	35
Desempeño gerencial.....	35
Planificación.....	37
Control.....	37
Evaluación.....	38
Liderazgo.....	39
Tendencias del liderazgo.....	40
Fundamentación teórica.....	43
Bases legales.....	49

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación.....	56
Diseño de la investigación	56

Modalidad de la investigación.....	57
Población y Muestra	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
Validez del instrumento.....	61
Confiabilidad.....	62

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Técnicas de Análisis e Interpretación de los Datos.....	63
---	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	74
Referencias Bibliográficas.....	76
Anexos.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	54
Tabla 2: Clima organizacional y elementos.....	66
Tabla 3: El tipo de clima organizacional utilizado en el departamento por la gerencia y cumple con los objetivos	67
Tabla 4: El personal del departamento recibe motivación de la gerencia para cumplir sus funciones, de acuerdo a sus factores extrínsecos e intrínsecos	68
Tabla 5: Cree usted que el desempeño laboral y gerencial no es más que el valor que se espera aportar a la organización, a través de la planificación	69
Tabla 6: En el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento del plan realizado, por medio de una evaluación del liderazgo y las tendencias	70

Índice de Gráficas

Gráfico 1: Clima organizacional y elementos.....	66
Gráfico 2: El tipo de clima organizacional utilizado en el departamento por la gerencia y cumple con los objetivos	67
Gráfico 3: El personal del departamento recibe motivación de la gerencia para cumplir sus funciones, de acuerdo a sus factores extrínsecos e intrínsecos	68
Gráfico 4: Cree usted que el desempeño laboral y gerencial no es más que el valor que se espera aportar a la organización, a través de la planificación	69
Gráfico 5: En el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento del plan realizado, por medio de una evaluación del liderazgo y las tendencias	70



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA
AVANZADA DE LA EDUCACIÓN**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL
CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DE LA SEGURIDAD) CARABOBO**

Autora: Lcdo. Giovanni Montilla
Tutor: Msc Pedro Mendoza

RESUMEN

El estudio que se presente lleva como objetivo general Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Unes) Carabobo. La teoría inmersa es la de motivación de Maslow, La Teoría de la motivación - Higiene de Herzberg (1959), se utilizó el tipo de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio estuvo constituida por 10 trabajadores del departamento de control de estudios de la UNES, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 10 trabajadores de la mencionada casa de estudios. La información se recolectó a través de un cuestionario, el cual estuvo constituido por 15 preguntas con 5 opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, nunca y casi nunca, ya que es de tipo escala Likert. Se realizó la validación a través del juicio de experto por un metodólogo y un especialista, y la confiabilidad a través del alfa de crombach, para una confiabilidad de 0.82, que es considerado bueno. El análisis de los resultados fue a través de los gráficos circulares. Se concluye, que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible.

Descriptor: Clima Organizacional, motivación laboral, gerencia.

Línea de Investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

Temática: Dirección en las organizaciones educativas

Subtemática: Motivación



UNIVERSITY OF CARABOBO
DIRECTORATE OF POSTGRADUATE STUDIES
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
MASTERY IN MANAGEMENT
ADVANCED EDUCATION



ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON LABOR
MOTIVATION IN THE DEPARTMENT OF CONTROL OF STUDIES OF THE
REGIONAL TRAINING CENTER OF THE (NATIONAL EXPERIMENTAL
UNIVERSITY OF SECURITY) CARABOBO

Author: Giovanna Montilla

Tutor: Msc Pedro Mendoza

SUMMARY

The study that is presented has as general objective Analyze the Organizational Climate and its incidence in the Labor Motivation in the Department of Control of Studies of the Regional Training Center of the (Unes) Carabobo. The immersed theory is that of Maslow's motivation, Herzberg's Theory of Motivation - Hygiene (1959), the type of field was used, and a non-experimental design. The population under study was constituted by 10 workers of the study control department of the UNES, for the sample the same number of the population was taken because it is very small, allowing to cover the whole of it, that is to say for 10 workers of the mentioned house of studies. The information was collected through a questionnaire, which consisted of 15 questions with 5 response options always, almost always, sometimes, never and almost never, since it is of the Likert scale type. Validation was carried out through expert judgment by a methodologist and a specialist, and reliability through the crombach alpha, for a reliability of 0.82, which is considered good. The analysis of the results was through the pie charts. It is concluded that managerial tools are instruments that facilitate the manager or manager, the planning, administration, direction, control and evaluation of an organization and its processes, and promote the optimization of resources and the development of an efficient management, that allow to reach the achievements established in continuous search for the highest possible performance.

Descriptors: Organizational climate, work motivation, management.

Research Line: Educational Management, Management and Work

Theme: Management in educational organizations

Subthematic: Motivation

INTRODUCCIÓN

El contexto organizacional está siendo influenciado por una vertiente de factores producto de la globalización, por eso, tanto la institución pública como la privada, está centrándose en aprovechar el potencial del talento humano a través de una gestión de recursos capaz de concebir en forma holística el desarrollo de los trabajadores y lograr individuos que hayan aprendido como aprovechar al máximo la energía humana y como integrar un equipo ganador.

En este sentido, las instituciones educativas se encuentran inmersas en un mundo permeable en el cual las diferentes posiciones teóricas influyen de manera importante, encontrando en el interior de estas organizaciones condiciones apropiadas para actuar en razón de sus actividades principales: docencia, investigación y producción; llevando a convertirlas en un espacio sin fronteras comunicacionales, donde el dominio del conocimiento ayuda a la concreción de sociedades del saber.

Bajo este enfoque, se pretende con este estudio, a partir de la organizaciones educativas y de su gerencia, buscando en la gestión de alto desempeño, acercar ese mundo de valores e insertarlo como una necesaria fórmula que conduzca hacia los cambio hacia la calidad educativa y el sistema educativo venezolano, partiendo por su ubicación como elemento clave el clima organizacional, la motivación laboral y el talento humano.

La estructura de la presente investigación estuvo conformada por cinco capítulos, los cuales se describen a continuación: El primer capítulo incluye el planteamiento del problema, basado en la situación actual de la integración de los padres y representantes a las actividades escolares de sus

hijos. De igual manera, se expusieron los objetivos que perseguía la investigación, el general y los específicos, así como la justificación de la misma, el porqué de esta investigación.

En el segundo capítulo, se mostraron los antecedentes que sirvieron de fundamento a la investigación, a través de los cuales se conocieron los estudios realizados con anterioridad referente a la integración familia-escuela. De igual manera, en el marco referencial, se sustentó de manera teórica la investigación; finalmente en éste capítulo, se encuentran las bases legales, las cuales permitieron conocer la normativa legal vigente de este estudio en el ambiente educativo.

Por su parte, el tercer capítulo corresponde al marco metodológico, donde se desarrollaron las estrategias pertinentes que permitieron conocer el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, la técnica de recolección de datos y la formula estadística que fue utilizada para determinar la confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron para la recolección de la información de los datos requeridos para la investigación.

De igual manera, en el cuarto capítulo se reflejó la información tabulada de los datos obtenidos luego de la aplicación del cuestionario con cinco opciones de respuestas. También se analizaron y se interpretaron los resultados obtenidos, y estos fueron reflejados en gráficos con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Por último, en el capítulo cinco se presentaron las conclusiones y las recomendaciones que surgieron del presente estudio. Finalmente, se plasmaron las referencias bibliográficas que se usaron en el desarrollo de esta investigación, así como los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos, de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Arrancando con esta premisa, se infiere una serie de aspectos importantes relacionados con la organización, constituida por el conjunto de personas que son el elemento fundamental, a través del cual se pueden alcanzar los objetivos planteados con bajos costos, minimizando el esfuerzo y tiempo, cuestión que solo puede lograrse con la responsabilidad del trabajo individual que fortalece a los objetivos del colectivo, lo que se traduce en que el esfuerzo y el compromiso de un trabajador, incide notablemente en las actividades de sus compañeros y a su vez en el departamento o entorno donde desarrolle sus funciones.

En vista de todo esto, el clima organizacional es un punto de gran importancia en las instituciones y organizaciones en la actualidad, por lo que se ha constituido en una herramienta e instrumento, importante en la búsqueda de una mayor eficiencia de la dinámica organizacional.

Al respecto, Para Seisdedos, (2006) se denomina clima organizacional

Al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.(p.226)

Se puede definir al clima organizacional según Anzola, (2013) opina que “se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.70). es decir, las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

En el mismo orden, dentro del clima organizacional existe un factor importante como lo es la motivación, Mahillo (2010) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción” (p.160). Se entiende esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

Por otra parte, las bases que fundamentan la estructura del Estado en América Latina y específicamente, las Instituciones Públicas Venezolanas, esto es, según Ríos en el (2007) manifiesta que se relaciona mucho con la Escuela Tradicional de la Administración, la cual se centra en las Estructuras Formales y en la Jerarquía de Cargos, donde se han puesto en práctica todos aquellos procesos de modernización para obtener el logro de los servicios que prestan los gobiernos, transformándolas en un Modelo Abierto.

En este sentido, La Nueva Gestión Pública que manejan los diferentes entes del gobierno busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión eficiente y eficaz. Para este enfoque pragmático es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque pragmático que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. Es decir que la gestión, es la búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto se ha comprometido al ciudadano en aquel éxito.

Koontz (2008) expresa que:

Es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal

(sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público. (p.143)

En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Existe un factor importante como lo es la gestión de recursos humanos según Hernández (2015) expresa que

Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. (p.142)

Es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos. Es por ello que se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

Es por ello, que en estos tiempos las organizaciones realizan esfuerzos

para lograr un ambiente laboral caracterizado por una serie de aspectos que permitan mantener los niveles de productividad organizacional indispensables mínimos para sobrevivir y resistir las crisis, en cuanto adaptarse a los cambios, económicos, políticos y sociales, sin perder descuidar el recurso humano, factor importante para lograr su confianza y el respaldo a fin de que el esfuerzo, sea exitoso.

Por consiguiente, la clave para mantener a los empleados motivados, radica en permitirles un equilibrio entre el clima organizacional y como elemento a evaluar dentro de esta investigación y la motivación laboral de los trabajadores. En la actualidad, el tema de los ambientes internos en las instituciones ha resultado de gran importancia e interés puesto que se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de los trabajadores, en el ámbito personal y en materia laboral, donde finalmente pasan la mayor parte su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

Así como ha venido tomando forma e importancia los aspectos sobre el clima organizacional, la motivación de los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización, uno de estos aspectos en la actualidad viene perfilándose como fundamental en este desarrollo organizacional, es el que tiene que ver con la creatividad aplicada en diferentes campos para beneficio de la organización y del talento humano.

Ante estas consideraciones, el clima organizacional y la motivación laboral son componentes importantes, relacionados al objeto de estudio, que permite describir algunos factores relevantes, el cual se llevará a cabo en un sector de la Administración Pública Nacional, definiéndola como un conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado. No obstante, se manifiesta la necesidad de que toda organización dirija sus pasos hacia el logro de metas y objetivos, tomando en cuenta al talento humano, sus necesidades, motivación, desempeño y participación, entre otros, de manera que esto conlleve a desarrollar el mejoramiento permanente de las mismas.

En este ámbito de la administración pública venezolana y en particular la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), institución universitaria especializada que se encarga de la profesionalización y el desarrollo integral de funcionarias y funcionarios de la seguridad ciudadana en el país, la cual nace como parte del Nuevo Modelo Policial propuesto como resultado de la voluntad popular fue refrendado a través de Ley habilitante (2008) por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez.

Esto a través de la creada por el Gobierno Bolivariano con el objeto de construir un nuevo modelo policial fundamentado en la voluntad popular que logró expresarse de manera plural y democrática por medio de una amplia consulta que recolectó y sistematizó las opiniones y proposiciones de miles de personas a lo largo y ancho de nuestro territorio nacional.

Esta casa de estudios superiores, posee sedes denominadas centros de formación, a nivel nacional, en lo que respecta al estado Carabobo, se ubica en la avenida Paseo Cabriales de la ciudad de Valencia, donde se desarrollará el presente estudio, específicamente en el departamento de control de estudio, tomando en cuenta los procesos docente – administrativos, generados en esa área, donde se presentan dificultades para cumplir con la misión de la Institución.

Este personal ha sido afectado por diversos factores como recarga de trabajo, los constantes cambios y transferencias del personal y las diferentes culturas institucionales que traen previamente personal administrativo docente y policial que allí desempeñan funciones e imparten formación, cuestiones que inciden en la eficiencia y eficacia para llevar a cabo las actividades encomendadas.

Igualmente se observan deficiencias en la comunicación, por cuanto las ordenes y procesos académicos, no se ejecutan en el tiempo previsto, debido a que en muchos casos presentan detalles e inconsistencias que impiden cumplir con las funciones, sin las debidas correcciones y aclaratorias que es responsabilidad del supervisor inmediato.

Con respecto al liderazgo, este se manifiesta por el solo hecho que los supervisores, no estimulan o motivan a los trabajadores para lograr de ellos el empeño suficiente para mejorar la producción lo cual trae como consecuencia en alguno de los casos, no cumplir con los lapsos establecidos para los procesos académicos y administrativos, generando de esta manera pérdida de tiempo y de recursos del estado.

Por último, el choque entre los valores de la organización y culturas organizacionales del personal que viene de diferentes organismos de seguridad, genera diferencias y descontentos que repercuten en el ambiente de trabajo creando climas laborales inadecuados, tensos y autoritarios que merman la eficiencia en sus actividades, así como también un comportamiento apático ante cualquier situación que se genere en la organización. Situación que ha origina cierta incertidumbre, dentro de la institución, por ello es propicio estudiar los factores que influyen en la motivación del personal dentro del clima organizacional.

Ya que el clima organizacional, se encuentra compuesto por varios factores como se pueden nombrar: sueldo y prestaciones, liderazgo y supervisión, comunicación, herramientas de trabajo, condiciones de trabajo, integración de equipo, capacitación entre otras, al existir el equilibrio entre los factores se fortalece la organización y la satisfacción del talento humano.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad y establecer un análisis imperioso de llevar a cabo la investigación relacionada con el Clima Organizacional y su influencia en la Motivación Laboral en el departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo, donde se exponen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuáles son los principales elementos del clima organizacional que se perciben el departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo?

¿Cuáles son los factores que afectan la motivación en el departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo?

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Unes) Carabobo

Objetivos Específicos

Diagnosticar los principales elementos del clima organizacional que se perciben en la dependencia objeto del estudio.

Determinar los factores que afectan la motivación en la dependencia antes citada.

Describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la oficina donde se realiza el estudio.

Justificación de la Investigación

Para mejorar el clima organizacional y la motivación en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el trabajador puede operar estos en forma eficiente a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; como bien es sabido, la excelencia de una empresa depende directamente de una relación armoniosa con sus públicos, en especial con el público externo, pero si no se satisface al público interno ¿podrán estos ofrecer buen servicio o satisfacer al cliente?

La presente investigación se justifica, debido a la gran utilidad que representa para el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Unes) Carabobo específicamente al personal que labora en ella, también al público, se rige hacia el futuro por una misión y una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la motivación por lo tanto es determinante en el futuro de la organización.

El tema tratado en esta investigación se argumenta por su relevancia social al proporcionar análisis que ayuden a la retroalimentación a los directivos para informarse de los problemas e inquietudes de los empleados, como se sienten estos empleados en su puesto de trabajo, con sus compañeros de labores, en la organización para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna, la motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué y en cómo se puede estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos

mismos, de tal forma que beneficie tanto los intereses de la empresa como los propios.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que al subsanar los conflictos de comunicación con el público externo, donde se verá reflejado en las relaciones interpersonales exitosas entre el superior y el subordinado empleado, cliente y proveedor, dando como resultado una muestra de posición, prestigio, autoridad confiabilidad, credibilidad, dentro y fuera de la organización.

En este orden de ideas, de acuerdo a la problemática planteada en este trabajo de investigación relacionada la el clima organizacional y la motivación en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Unes) Carabobo y al beneficio que proporciona a otros investigadores, para realizar revisiones bibliográficas y documental relacionados con el tema de motivación.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Un marco teórico o referencial es el soporte principal de la investigación, es de gran importancia pues permite ubicar dentro de un contexto de ideas y planteamientos el estudio a realizar. En éste se debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría y la práctica, durante el proceso de la investigación. En su conformación es necesario establecer los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio y las bases legales.

De allí que, Arias (2012) define el marco teórico como “El comprendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 42). En tal sentido el marco teórico de la investigación tiene como finalidad plasmar a través de elementos conceptuales información veraz del tema, es decir proporcionar una base al estudio para que éste sea relevante y asertivo.

Cabe destacar que, el marco teórico permitirá dar a la investigación un medio coordinado y coherente de conceptos para obtener una visión completa del sistema teórico o conocimiento que se tiene del tema. Esto permitirá situar el problema dentro de un conjunto de ideas, orientando la búsqueda y ofreciendo una conceptualización adecuada de los términos que se utilicen.

Antecedentes de la Investigación

Para realizar el presente trabajo se ha requerido la consulta y apoyo de otras investigaciones conexas con el tema en desarrollo. Estas han permitido analizar casos y situaciones particulares que de una u otra forma aportan experiencias para mejorar y optimizar aspectos formativos, operacionales y administrativos requeridos de la presente investigación.

Al respecto Ramírez (2015) señala que: “Los antecedentes de la investigación “consisten en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p. 61). Por otra parte, Sabino (2012), menciona que los antecedentes se refieren a: “La revisión bibliográfica que se hace para consultar e informarse sobre lo ya investigado sobre el tema y realizar un primer contacto con el problema a estudiar” (p. 80).

Ambos autores, coinciden en señalar que la revisión de trabajos realizados que guardan relación con el tópico estudiado permite tomarlo de referencias y aportes. Entre las investigaciones que sirven de apoyo a esta investigación se encuentran las siguientes:

Antecedentes internacionales

A su vez, Flores, J. (2014) en su trabajo Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el caso del laboratorio farmacéutico Infarmasa S.A. realizado en Lima, Perú plantea como objetivo de estudio, aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento en clima organizacional y por ende incrementos

en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en dicha empresa, el mismo se desprende de la problemática encontrada y descrita en aspectos como la insatisfacción de los trabajadores, baja productividad, ausencia de cooperación entre el personal de la empresa y carencia de identidad del trabajador con la empresa. Baso su trabajo en varias teorías: Sistemas Abiertos de la Teoría General de Sistemas y la Teoría de Talcott Parsons, Teorías de la motivación de Maslow y Herzberg, Teoría de las necesidades de Mc Clelland. Consideró una población muestral del 14 por ciento del total de los miembros del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A., quedando conformada por 60 personas y el tipo de investigación en el cual enmarco el trabajo fue de tipo descriptivo. Obtuvo como resultados la falta de capacitación sobre los aspectos organizativos de la empresa, existencia de falta de comunicación entre jefes-subordinados y viceversa, así como la comunicación ineficiente entre los departamentos y finalmente concluye, que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo contribuye al incremento en los niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias.

El trabajo antes mencionado, se toma como antecedente ya que en él, se busca establecer la descripción de los factores que se encuentran inmersos en el clima organizacional, poniendo de manifiesto que la satisfacción e identificación que el personal sienta hacia la empresa determina la eficiencia de la misma; además hace uso de teorías basadas en el trabajo de equipo y la satisfacción personal que son pilares fundamentales en el establecimiento de un clima organizacional favorable

Cortez Jiménez (2015) En su investigación titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa. Se trata de un estudio de campo de tipo descriptivo, el cual tiene como característica fundamental la obtención de datos de manera directa de la fuente. Para ello se seleccionó una muestra de 50 trabajadores igual a la población. Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (CO). Las teorías inmersas en la investigación son las siguientes teorías en el estudio del clima organizacional, teoría d la administración y teoría clásica. En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional “Dr. Luís F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo organizacional, en el cual el CO es uno de los cuatro grandes apartados para este análisis. Por todo esto surge la interrogante de ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luís F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009? Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea un objetivo general:

diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional

Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al CO por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del C.O., que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

Antecedentes Nacionales

Fernández K (2015) en su investigación titulada La Motivación Como Factor Estratégico Para Mejorar El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo De Un Instituto Universitario Público Ubicado En El Estado

Yaracuy. El propósito fundamental de este estudio es un Análisis sobre la Motivación Laboral y cómo afecta el no aplicar la misma, en el desempeño laboral, dirigido a los trabajadores de un instituto público ubicado en el estado Yaracuy específicamente al personal del área administrativa. Ésta persigue los siguientes objetivos específicos: Identificar los factores motivacionales presentes en el personal administrativo de la institución, Describir la situación actual sobre la motivación laboral, en el personal administrativo de la institución, Plantear estrategias motivacionales para optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución, se apoyó en la teorías de la motivación y de la Higiene de Herzberg. Esta investigación se enmarca dentro de la modalidad de una metodología cuantitativa, y su tipo es descriptiva, utilizando como técnicas la encuesta con 25 ítems basada en un instrumento tipo cuestionario permitiendo así, conocer la opinión de los encuestados con respecto a la motivación laboral y cómo impacta en su labor, pudiéndose evidenciar la desmotivación e insatisfacción laboral de los trabajadores, lo cual afecta a los planes de crecimiento organizacional de la Institución, utilizado como herramienta para recopilar los datos, una escala tipo Likert, donde se evidenciaría a través de números, la positividad o negatividad que considerará el individuo en cada ítems, el cual se aplicó al personal administrativo de dicha institución. La información se extrajo de recursos bibliográficos tales como libros, trabajos de grado y páginas web. Al finalizar la investigación se pudo concluir que existen diversos factores motivacionales que afectan al personal en el desempeño eficiente de sus labores, y con el compromiso que tiene hacia la organización lo cual afecta la operatividad, logros de metas y objetivos planteados por la Institución.

Por consiguiente dicho propósito se vincula con el estudio que se realizó actualmente, debido a que este se basa en aplicar diagnósticos orientados al estudio de la influencia que tiene la motivación laboral en el desempeño laboral, al igual que este trabajo de grado, con la finalidad de dar una orientación acertada al personal que labora en el área administrativa del Instituto universitario público ubicado en el estado Yaracuy y así optimizar su desempeño laboral.

González (2014) realizó un estudio titulado “diagnóstico de los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral en el departamento de almacén de la empresa cartón de Venezuela división Mocarpel ubicada en el estado Anzoátegui”, presentado para optar al Título de Magister en Administración, específicamente en el departamento de almacén, los objetivos de dicho estudio se orientaron a diagnosticar la motivación laboral en todos sus aspectos a través de una investigación de campo para así determinar su influencia en el desempeño laboral, enfatizando en el trabajo elaborado, que la motivación es muy importante en cualquier empresa sea comercial o industrial ya que nos permite mejorar sustancialmente la pro actividad del personal obteniendo rendimiento, eficiencia, productividad y sentido de pertenencia hacia la organización.

El tipo de investigación utilizada es la aplicada; el nivel de investigación es descriptivo; el método de la investigación es deductivo y el diseño de investigación es no experimental dentro de ella se encuentra el diseño transeccional o transversal y los diseños transeccionales explicativos causales. La población para esta investigación está conformada por 40 personas que son objeto de estudio Por ello al analizar el contenido de esta investigación, se pudo contemplar el mismo como un soporte relevante para

este estudio, con las siguientes teorías de la motivación, teoría de las expectativas y teoría del establecimiento de metas, teoría de la equidad, teoría de las necesidades, debido a que en él se tratan aspectos relacionados con el tema que son de gran importancia para el establecimiento de los aspectos que se estudiaron, siendo los mismos una aporte significativo para la organización y sus trabajadores.

Antecedentes regionales

En el mismo orden, Olaizola R (2015) en su investigación que lleva por título Clima Organizacional Y Desempeño Gerencial Del Personal Directivo EN LA E.B. "DR. FRANCISCO ESPEJO" El presente estudio tiene como propósito Evaluar el Clima organizacional y desempeño gerencial del personal directivo hacia una gestión de calidad, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, se sustentó la investigación en las Teorías de Liderazgo y de Likert enmarcados en el tipo de estudio evaluativo y un diseño no experimental de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 52 docentes de aula, para la muestra se tomó 30 por ciento, el cual se forma por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 44 preguntas cerradas policotómicas (tres alternativas de respuestas Siempre, Algunas veces y Nunca); el cual se sometió a validación por juicio de expertos. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cron Bach, resultando altamente confiable. Se concluyó que existe desconocimiento del tipo clima organizacional predominante, el cual es autoritario con tendencia paternalista; así como la carencia de habilidades administrativas adecuadas y aplicación deficiente de estrategias gerenciales.

La investigación de Olaizola, confirma la existencia del clima organizacional en la efectividad del desempeño gerencial y son estos mismos los que conforman el clima el clima organizacional de una organización, sin importar su naturaleza. De esta manera es posible determinar hasta qué punto el clima organizacional condiciona el funcionamiento o la gestión dentro de una institución. Tomando como guía el trabajo antes mencionado será posible establecer que aspectos del clima organizacional deben ser estudiados y plantear la posible forma de mejorarlos.

Asimismo, Díaz, E. (2015) realizó un trabajo de grado titulado El Desempeño Gerencial del Director escolar y su efecto en el clima organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calasanz Estado Carabobo, estableciendo como objetivo de investigación evaluar el desempeño gerencial del director escolar y su efecto en el clima organizacional de esa institución, se sustentó la investigación en las Teorías de Liderazgo y de Relaciones Humanas, de la Motivación, la Comunicación y de Likert el mismo se fundamentó en la necesidad de definir el clima organizacional que se presenta en la institución., la población la conformaron ocho (8) Directivos y cuarenta y nueve (49) Docentes, estuvo diseñada bajo un diseño de campo e investigación tipo descriptiva. Se obtuvo como resultado la existencia de discrepancias entre las opiniones emitidas por los gerentes y las dadas por los docentes, concluyendo que existe un clima organizacional cerrado y controlado, por lo que propone crear un liderazgo democrático y mejorar la acción gerencial.

Comparativamente con la investigación actual, se busca determinar el clima organizacional predominante en la institución, mediante un estudio de encuestas. Tomando en cuenta que la dependencia de la institución en estudio es gubernamental y la mencionada como antecedente es de dependencia privada. Resaltando la necesidad de la presencia de gerentes con un alto desempeño que tengan como misión optimizar la gestión organizacional.

Bases Teóricas

Las bases teóricas ayudan a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que pueden ser manejados y convertidos en acciones concretas, que permitan la obtención de los resultados esperados.

Las bases teóricas son, según Rodríguez (2006), aquellas que “permiten fundamentar los constructos y concepciones sobre los cuales se apoya la investigación”. (p.93) Palella y Martins (2006) define a las bases teóricas como las que van “a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre si los fenómenos particulares estudiados”. (p.68) Cabe señalar que, los autores antes mencionados concuerdan en sus conceptos, cuando dicen que las teorías y los planteamientos que ellos dan contribuyen a sustentar esta investigación.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para cualquier organización resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Se puede decir entonces que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Goncalves, citado por Corrales, I. y Díaz, J. (2003) refiere que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. El clima organizacional se caracteriza por:

- Sus variables son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por estuaciones coyunturales, esto quiere decir que puede contar con cierta estabilidad, con cambios graduales, pero pudiendo sufrir perturbaciones de importancia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

- Es afectado por variables estructurales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros.
- El ausentismo y la rotación excesiva indican la existencia de un mal clima organizacional.

Elementos del clima organizacional

El Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. Y este trate consigo ciertos elementos que según Jiménez (2015) los menciona a continuación.

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

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

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos

ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Tipos de clima organizacional

Likert, citado por Rodríguez, D. (2005) Establece en su teoría del clima organizacional, 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, para ello toma como punto de partida las variables causales (estructura de la organización, administración, reglas y normas, toma de decisiones), las variables intervinientes (motivaciones actitudes, comunicación) y las variables finales (resultados obtenidos por la organización) para finalmente tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con características particulares:

I. Autoritario: este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son tomadas en la cumbre de las organizaciones, desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada, los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados.

II. Paternalista: es esta categoría las decisiones son tomadas en escalafones superiores de la organización, centraliza e control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior, se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hasta la base y la dependencia desde la

base hasta cúspide jerárquica. Para los subordinados el clima es estable y estructurado, sus necesidades parecen estar cubiertas, en la medida en que respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

III. Consultivo: en el existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, también el control es delegado escalones inferiores, en este clima las relaciones son de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.,

IV. Participativo: se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. Este es un clima de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores de la organización y sus objetivos, las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El clima organizacional sus elementos y tipos se relacionan con la investigación ya que es la variable principal El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Es por ello que un factor relevante dentro de este punto es la motivación ya que los empleados deben estar motivados para existe un buen ambiente dentro de la organización.

Gerencia

Se puede decir que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. La Gerencia citado por Céspedes, J. (2017) Es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas. (s/p).

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Es difícil de definir simboliza cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Es importante destacar que, debemos hacer una pequeña relación entre gerencia y significado, en la gerencia deben de tener muy claros todos los movimientos de la organización buscarle el significado a las cosas para darle respuestas

claras a las personas, porque si el dueño de la empresa está confiando en la gerencia de la misma y esta no funciona fracasaría la organización.

Objetivos de la Gerencia

Placencia, A. (2015). Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

No hay un único o particular objetivo para una organización empresaria. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes los externos o los internos a la empresa pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado. Los objetivos de una organización de deben estar de acuerdo con los deseos la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

Objetivos internos: Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor numero de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores calificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con calificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener sus objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

Motivación

Las personas experimentan necesidades frente a las cuales aparecen fines o metas que se perciben como capaces de satisfacer esas necesidades. De manera amplia Chiavenato (2000) define que “motivo es aquello que impulsa a una persona, a actuar de determinada manera, o por lo menos origina un apego hacia un comportamiento específico” (p.68) .Con base en lo anterior, se puede definir a la motivación como el estado de tensión que generalmente conduce a una conducta motivada que procurará la obtención del fin o meta, siendo la fuerza que impulsa a la acción y no debe confundirse con la conducta que es una consecuencia de la motivación. Es decir, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Así también, Robbins (2004) define a la motivación laboral “como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.11)

Por otra parte Según Stoner (1996) Define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. (p.72). Desde este punto de vista, se puede decir que la definición proporcionada por Stoner, es que la motivación puede ser vista como aquel combustible que mueve al trabajador, el cual tiene la finalidad de darle funcionamiento y productividad al mismo.

En otro orden de ideas, Robbins (1999) define la motivación como “El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización,

condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual y metas organizacionales” (p.17)

Según lo expresado en la cita anterior, se destaca una de las ideas principales de la motivación a los trabajadores, la primera es la más común, la rendición de frutos al esfuerzo y al cumplimiento de las funciones ejercidas dentro de la organización, la segunda es la de la autorrealización, el momento psicológico en que el trabajador siente que ha cumplido o que está cumpliendo una meta trazada a nivel individual, es en ese momento donde el compromiso del trabajador ayuda a la empresa u organización a alcanzar también sus propias metas bien sean a corto, mediano o largo plazo.

En un mismo orden de ideas Marcano y Bolívar (2013), nos menciona que el término “motivación”:

Hace referencia a todos aquellos elementos que de alguna forma determinan la conducta del individuo. Por tanto no solo es un concepto que aglutina varios factores sino que además debe inferirse a partir de la observación de las conductas y de los estímulos antecedentes y consecuentes del mismo (p.327)

Por otra parte, Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999) definen:

La motivación como un término genérico que se aplica en una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. El poder de la motivación son impulsos que hacen actuar; son mecanismos que parten desde el fuero interno, que guían prácticamente hacia el exterior y retratan en un momento dado, produciendo una imagen muy acertada de la verdadera personalidad. Cuando se produce un comportamiento

extraordinario de algún individuo, siempre parece sospechoso. (p. 501)

Según lo expresado en la cita anterior, se destaca una de las ideas principales de la motivación a los trabajadores, la primera es la más común, la rendición de frutos al esfuerzo y al cumplimiento de las funciones ejercidas dentro de la organización, la segunda es la de la autorrealización, el momento psicológico en que el trabajador siente que ha cumplido o que está cumpliendo una meta trazada a nivel individual.

Factores de la motivación

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Estas necesidades son clasificadas por (Serra, 2008) y se muestra en la figura



Desempeño laboral

Palaci (2015), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p.155). Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.” (p.359)

Desempeño Gerencial

La administración es la actividad principal que distingue a las organizaciones que les ofrecen servicios a las personas. El éxito de las mismas depende en gran medida de las personas que las gerencian, si estos realizan de forma adecuada su trabajo es muy probable que la organización alcance sus metas. Es por ello, que Daft, R. (2004) define como desempeño gerencial a

La medida de eficiencia y eficacia de un gerente o el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. De allí se

desprende la definición de desempeño organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones alcanzan sus objetivos. De esta manera es propicio describir el significado de Eficacia y Eficiencia, donde la eficacia organizacional consiste en el grado en que la empresa u organización logra conseguir lo que se propone, mientras que la eficiencia indica la cantidad de recursos con que se cumple una meta organizacional. (p. 9).

Por lo tanto, en los últimos tiempos la palabra gerencia y otras terminologías propias del enfoque gerencial, como la estrategia y la diferencia competitiva han sido incorporadas al vocabulario educativo. Esta tendencia tiene su razón hasta sus ventajas, pero también sus riesgos si tiene un mal uso. Por ejemplo se puede decir que en una escuela no hay gerencia cuando hay ausencia de liderazgo e irrespeto a los valores individuales y grupales, si la organización no posee un efectivo proceso de control y supervisión es incorrecto hablar de gerencia.

En las instituciones públicas, las personas que obtiene las cosas a través de la gente que labora en la institución es más administrador que gerente, pero la meta principal de una escuela es la de conseguir un beneficio social, que es la formación de recurso humano. Es por ello entonces que la gerencia educativa al contrario de la administración ubica el concepto de eficiencia como el fin último del sistema, ya que se busca obtener una ganancia de carácter social, pero siempre con la mínima inversión posible.

En relación a lo anterior el desempeño del Gerente se mide tomando en cuenta la calidad en las funciones que desempeña y el perfil profesional que posee, estas características se reflejan también en el nivel de eficacia y eficiencia determinado para alcanzar las metas propuestas. Para ello se hace

necesario desglosar el cumulo de funciones y el perfil necesario para un gerente; es decir, el director.

Planificación

Según Senlle (2000) Cuando la gerencia es vista como un proceso, planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Control

Según Senlle (2000) la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida

continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones.

Evaluación

Es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

El concepto evaluación, para algunos, aparece en el siglo XI¹X con el proceso de industrialización que se produjo en Estados Unidos. En este marco surge el moderno discurso científico en el campo de la evaluación, que

va a incorporar términos tales como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación educativa. Para otros autores la concepción aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de los estudiantes. La evaluación como disciplina ha sufrido profundas transformaciones conceptuales y funcionales a lo largo de la historia y especialmente en el siglo XX y XXI.

Pero quien tradicionalmente es considerado como el padre de la evaluación educativa es Tyler por ser el primero en dar una visión metódica de la misma, superando desde el conductismo, plantea la necesidad de una evaluación científica que sirva para perfeccionar la calidad de la educación. La evaluación como tal desde esta perspectiva ya no es una simple medición por que supone un juicio de valor sobre la información recogida.

Liderazgo

Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Según Grados (2016) Liderazgo “Es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo”. (p.11).

Covey, (2015). Sostiene que “El Liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía (perspectiva-valores) de un modo tan claro, que estas acaben viéndolas en sí mismos.”(p.116).

Ayala, (2015). “Considera que el liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines.”

Existe una similitud entre los autores consultados en la definición de liderazgo, siendo común la idea, como la capacidad de motivar y dirigir a personas así ellos definen el concepto de liderazgo.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El líder tiene la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas de las empresas. Una persona quizás sea un gerente eficaz buen planificador y administrador justo y organizado-, pero

carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Tendencias del Liderazgo.

Según Senlle (2015) A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta. Ellas son:

a) Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

c) Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

e) Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad".

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

El liderazgo debe ser visto como una actividad, que sucede cuando dos o más personas se interrelacionan. Se sugiere que los líderes en este nuevo milenio, tienen que concentrar sus esfuerzos para atender con éxito estos

desplazamientos, a gestionar el cambio y su adaptación, conjuntamente con sus asociados. Contribuyendo a movilizar su atención, en asumir la plena responsabilidad por la solución de sus problemas. Para ello, se hace necesario contar con recursos humanos que acepten vivir en ambientes de incertidumbre o prepararlos para ello, ayudándoles con su ejemplo, a manejar con éxito las paradojas de este mundo en constante proceso de cambio.

Fundamentación Teórica

Teorías de la motivación

De igual forma según Chiavenato (2000), Propone la teoría de las necesidades del Dr. Abraham Maslow y la define como:

La jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación a través del crecimiento.

En este mismo orden de ideas se define la pirámide de Maslow, donde expone los factores que integran su pirámide de necesidades.

Figura 1



Fuente: Chiavenato (2000)

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que, aunque ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, una necesidad que se haya satisfecha en su mayor parte, ya no motiva. Si usted desea motivar a alguien, según Maslow 1954, citado por Celis y Hernández (2000) “necesita comprender el punto en que se encuentra esa persona en la jerarquía, y enfocarse en la satisfacción de sus necesidades en ese nivel o en los superiores”. (p.111)

Maslow (1954) separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior, y las necesidades sociales de estima y

autorrealización como necesidades de orden superior. Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, esta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades de los organismos para atenderla.

En otro sentido Newstrom (2007) menciona que la jerarquía de las necesidades de Maslow ha ejercido un efecto poderoso en los administradores contemporáneos, pues les ofrece ideas útiles para ayudarles a pensar en la forma de motivar a sus empleados. Como resultado de la extendida familiaridad con el modelo, los administradores de hoy en día deben:

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades pueden diferir entre empleados.
- Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares actualmente no satisfechas.
- Comprender que dar más de la misma recompensa puede tener un efecto decreciente en la motivación.

Lo que un amplio sentido explica que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familiares y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. Seguidamente se deben satisfacer sus necesidades de seguridad, seguridad

de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. Como consecuencia los Directivos podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento.

La Teoría de la motivación - Higiene de Herzberg (1959)

Herzberg citado por, Amorós (2007) menciona que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son:

La realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción.(p. 84).

Asimismo, lo que expresa la Teoría de Herzberg, no son más que los aspectos más relevantes que pueden ser rápidamente identificados por el trabajador, de esta forma la meta de la presente investigación en desarrollo es la optimización de los factores intrínsecos que mantengan los empleados de la Institución específicamente en el área administrativa en un ambiente de su agrado donde las estrategias motivacionales impulsen su productividad.

Por otra parte Herzberg citado por Amorós (2007) refleja que existen dos tipos de factores. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

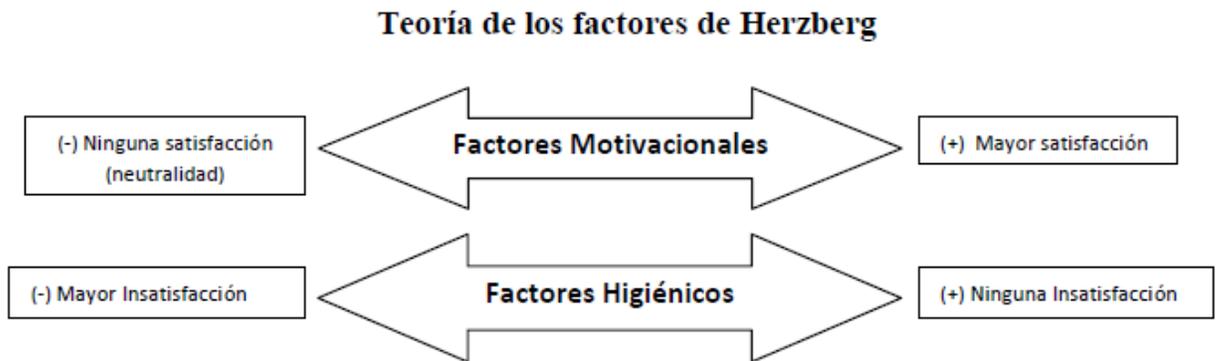
Factores motivadores Incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos

Factores de higiene Contiene las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Trasladando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales). En consecuencia, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción laboral.

Figura 2



Fuente: Chiavenato (2000)

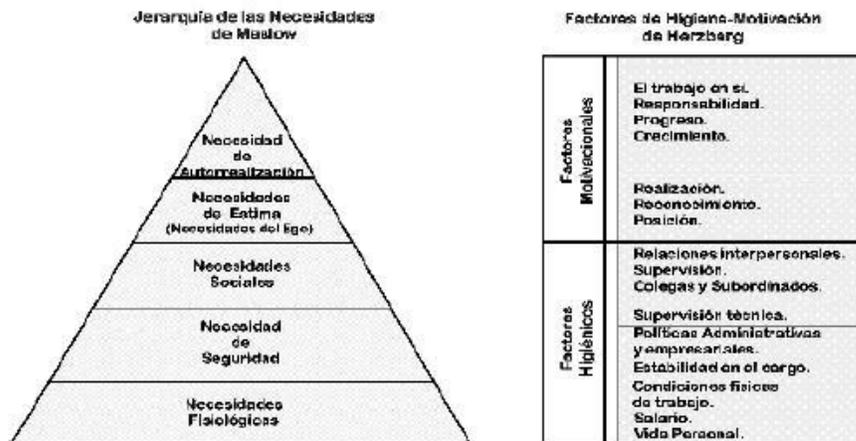
Es importante destacar, que La teoría de Herzberg es una iniciativa para así, mejorar el desempeño laboral a través de la motivación en la institución según fuese el caso, teniendo siempre como meta crear para los empleados el ambiente de trabajo más idóneo donde su desempeño se impulse y la empresa ascienda cada vez más en sus actividades.

Según lo expresado anteriormente con respecto a la teoría de Maslow y Herzberg, se puede observar en esta tabla comparativa los factores motivacionales que se ejercen entre ambas teorías.

Figura 3

Comparación de los modelos de Herzberg y la de Maslow

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Fuente: Chiavenato (2000)

Bases Legales

En las Bases Legales, tal como la denominación de la sección lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) La Constitución Nacional; (b) Las leyes Orgánicas; (c) Las Gacetas Gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados. Según Arias (2006), “Sirven para ayudar a explicar el objeto de estudio. Además para ilustrar tramites o permisos a diligenciar para poder desarrollar la investigación”. (p.31). En consecuencia, las bases legales de un trabajo de investigación sirven para incluir todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Toda persona tiene el derecho al trabajo digno, es por ello que el Instituto público ubicado en el estado Yaracuy deberá hacer cumplir esta disposición dándoles trabajo aquellas personas que esté apto para ocupar un puesto dentro de la misma. Por tal razón, existe una marcada preocupación por mejorar y dinamizar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa, tanto internamente como externamente, tal es el caso del estudio sobre la motivación laboral y la incidencia que tiene este en el desempeño laboral con el fin de aumentar los niveles de motivación en los trabajadores de la respectiva empresa, puesto que la empresa por si sola nunca podrá alcanzar sus objetivos ya que necesitan de individuos dentro de la organización que la ayuden a lograr sus metas.

Artículo 90. La jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Ningún patrono podrá obligar a los trabajadores a laborar horas

extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores.

Los trabajadores y trabajadoras tendrán el derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas, de esta manera, dichos trabajadores sentirán que su trabajo es reconocido lo que ayuda a mejorar el clima organizacional.

Artículo 91: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento”. En este caso, la Institución pública ubicada en el estado Yaracuy deberá de generar a sus trabajadores incentivos monetarios, incorporados a su salario que le permitan a los mismos, satisfacer sus necesidades de orden inferior.

Artículo 92: Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales

constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Artículo 60. El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

Cabe resaltar, que las condiciones generales y especiales bajo la cuales se realiza la ejecución de las tareas, tanto los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, por esto, las mismas deben de garantizar el aseguramiento de la protección y seguridad, la salud y a la vida contra todos los riesgos y procesos peligrosos que puedan afectar su salud física, mental y social (se incluye factores externos al medio ambiente del trabajo que tenga influencia sobre el trabajador).

Artículo 103. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores propondrá al Ministerio con competencia en materia de salud y seguridad en el trabajo los lineamientos, planes, programas y estrategias, que permitan la promoción e incentivo del desarrollo de los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social de los trabajadores y trabajadoras, así como el control del cumplimiento de los acuerdos contractuales, y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos.

Artículo 111: Sin perjuicio de las competencias atribuidas a los organismos competentes, los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo velarán por el respeto al tiempo de descanso de los trabajadores y trabajadoras, así como al desarrollo de programas para la recreación y turismo social, como medio para fortalecer e incrementar la calidad de vida, la productividad, la integración familiar y el bienestar social.

Se puede señalar, que los respectivos artículos antes sustentados por las leyes mencionadas, poseen relación directa, con el tema general del proyecto, puesto que el mismo busca incrementar los niveles de motivación del trabajador, de esta forma, cumplir con los derechos del trabajador genera que el mismo se sienta cómodo con las funciones que desempeña y por consecuencia, desarrolle un rendimiento óptimo tanto para sí mismo como para la organización, de igual forma, el instituto público ubicado en el estado Yaracuy, debe enfocarse en mantener a sus trabajadores motivados correctamente.

Definición Operacional de Variables

La definición operacional de variables representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores.

En este sentido, Balestrini M. (2008), define operacionalización de variables como: “la definición operacional de una variable, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio”. (p. 103).

Por consiguiente, la definición operacional de variable es toda proyección posible que nos ayuda a facilitar la selección de los indicadores. Es importante resaltar, que las variables se aplican a un grupo de personas u objetos los cuales pueden adquirir diversos valores que se toman como referencia para estudiarlos.

De igual manera, Palella, y Martins, (2007) expresa que la definición operacional de variables “es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que la caracterizan o tipifica la variable de una investigación, con el fin de hacerlos observables y medibles con cierta precisión y facilidad” (p. 66). En otras palabras, la definición operacional es asignar un significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla.

Cuadro N° 1. Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Unes) Carabobo

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	Relaciones laborales y personales en un ambiente de trabajo.	Elementos del clima organizacional	Relaciones interpersonales	1
			Cooperación	2
		Tipos de clima organizacional	Clima organizacional autoritario	3
			Clima organizacional consultivo	4
			Clima organizacional participativo	5
Motivación laboral	Voluntad y estímulo, para alcanzar las metas organizacionales	Factores motivacionales	Elementos intrínsecos (Dominio, superación, propósito, autonomía).	6
			Elementos extrínsecos (incentivos materiales, bienes, recompensas).	7
		Desempeño laboral	Rendimiento laboral	8
			Desempeño gerencial	9
			Planificación	10
			Control	11
			Evaluación	12
			Liderazgo	13

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Uno de los componentes o elementos básicos de la investigación es el marco teórico, donde su función es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. Balestrini (2006) define el marco metodológico de la siguiente manera:

Está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecnooperacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, a propósito de descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.113)

Otra definición es la que se encuentra en Hernández y Otros (2007) quien expresa: “Una vez realizada la revisión literaria que nuestra investigación vale la pena y debemos realizarla, el siguiente paso consiste en elegir el tipo de investigación que efectuaremos” (p. 58). Hurtado y Toro (1999) definen de igual forma la metodología de la investigación como: “El diseño del marco metodológico, constituye la medula de la investigación” (p.78)

De acuerdo con estos autores, la investigación ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer contacto con la realidad a fin de que se le conozca mejor. Constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora.

Ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, además, contribuye al progreso de la lectura crítica.

Tipo de la Investigación

Según, Tamayo y Tamayo (2007) expresa el nivel descriptivo como:

Es aquella que comprende, la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente (p.25)

Así mismo, Pallela y Martins expresan: “El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. (p.86). De este modo, y definiciones de los autores, enmarcamos la presente investigación en un nivel descriptivo, debido a que se registran, describen, analizan e interpretan fenómenos y hechos reales.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación se debe definir en función de los objetivos establecidos en el estudio, siendo esta investigación de tipo descriptivo su diseño será de campo no experimental, que según Balestrini (2002) estos diseños

Permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural, profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de

instrumentos y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio.(p.132).

En este sentido, se dice que una investigación es de campo, porque se está tomando información de la realidad y no de un material bibliográfico, se observa el ambiente donde se presume que está el problema y recolectan los datos que permitan establecer el problema existente y las recomendaciones necesarias.

Así mismo, Arias (2006) enuncia que 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)

Población

Todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación de las unidades necesarias para su ejecución. La ausencia de este proceso puede conducir a realizar el estudio a un número inadecuado de sujetos. Por lo tanto la población es definida por Palella y Martins (2006) como:

Es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que se va a general explicaciones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente pueden ser inaccesibles. (p. 63)

La población en cualquier investigación representa un elemento fundamental para cumplir con el objetivo general del mismo, ya que se determina cuales son la cantidad de personas que se involucran en la problemática.

Según Balestrini (2006) expresa la población como: “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. (p. 126).

Por consiguiente, la población del objeto de estudio será de diez (10) trabajadores del departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo y están relacionadas directamente con el desarrollo y la problemática planteada para realizar la presente investigación.

Muestra

La muestra es una actividad por la cual se toman ciertos ejemplares de una población de elementos de los cuales se elegirán algunos criterios, es de importancia el muestreo, puesto que a través de él se podrán hacer análisis de acontecimientos de cualquier contexto.

Explica Balestrini:

Previo a la definición de la población, se requiere establecer, las unidades de análisis sujetos u objetos de ser estudiados y

medidos, por cuanto necesariamente los elementos de la población no tiene que estar referidos única y exclusivamente a individuos (p.122)

En cuanto a Palella y Martins explican que:

Salvo en el caso de poblaciones pequeñas, se impone la selección de los sujetos pues, por razones de tiempo, costo y complejidad para el acopio de datos, sería imposible estudiarlos a todos. Para esto se utiliza la selección de una muestra, que no es más que la escogencia de una parte representativa de una población (p. 93)

Por tal razón, la muestra y la población serán la misma, eso en consideración a que el número de individuos es manejable por el investigador, es decir, la muestra estará representada por las mismas diez (10) trabajadores del departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo por ser finita es una muestra censal. Tamayo y Tamayo (2007) indica: “Es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población en estudio. (p. 35). Por lo tanto, se tomarán todos los docentes en estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Expresa Arias como: “las distintas formas o manera de obtener la información. Por instrumentos como medio materiales, que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.53). Señala Sabino que: “Es cualquier recurso que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 112). Según Guillén (2005) expresa que:

“la técnica es el medio que se utiliza para registrar las observaciones. Entre las más usuales se encuentran: La observación, la entrevista y la encuesta.” (p. 50). Por lo tanto, las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Como también son los medios empleados para obtener o recolectar la información deseada. En este sentido, la técnica utilizada fue la encuesta la cual es definida por Palella y Martíns como:

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, la responden por escrito. (p. 111)

Basándose en la cita antes mencionada se resume que, la encuesta, es una técnica bastante sencilla y de fácil comprensión para aplicarla a la muestra, ya que de una forma discreta y directa se conocerá la información requerida para analizarla. Para esta técnica se utilizará como instrumento el cuestionario. Por otra parte, es necesario señalar que para cada técnica es necesario utilizar un instrumento. Palella y Martins (2006) lo definen de la siguiente manera“ es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido” (p.113).

De igual forma Sabino expresa que: “el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación; resume los aportes del marco teórico al seleccionar los datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados” (p.113).

En este orden de ideas el instrumento de recolección de datos, es el que se va a aplicar directamente sobre la muestra escogida, para recabar la información que la investigadora requiere. Para realizar la definición del instrumento de recolección de datos, el cual se usara en la presente investigación consultamos a Palella y Martins, el cual lo define como:

Es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es de fácil usar, popular y con resultados directos. El cuestionario tanto en su forma como contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas o semiabiertas, procurando que las respuestas no sean ambiguas. (p.115)

Es por ello, que para sustentar la presente investigación se utilizará un cuestionario, esto debido a que es directo e involucra, a los posibles afectados por la problemática en un contacto discreto y sencillo con la investigadora y a su vez es un instrumento que es de fácil comprensión y manejo.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso y las alternativas son siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, casi nunca.

Validez del Instrumento

La validez de contenido del instrumento utilizado para la recolección de datos, se realizó mediante el juicio de expertos consultados, para lo cual se determinaron los ítems del cuestionario bajo los supuestos teóricos implícitos en la investigación, se solicitó a tres expertos familiarizados con las variables en estudio para determinar si las dimensiones del instrumentos son exhaustivas, seleccionando los ítems bajo una cuidadosa evolución en cuanto a: redacción, contenidos pertinencia con los objetivos de la investigación. Según Hernández y otros (1991), La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Confiabilidad de la Investigación

Atendiendo a estas consideraciones Lago y otros (2003), sostienen:

La confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores. (p.48)

$$K = 15$$

$$S_i^2 = 632$$

$$S_t^2 = 2524$$

$$\alpha = 15 = [1 - 632/2524]$$

$$\alpha = 15/14 = [631/2524]$$

$$\alpha = 1,07 = 1,89$$

$$\alpha = 0.82$$

La confiabilidad en el rango de 0.82 es buena.

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
Técnicas y Análisis de Interpretación de Datos

En el presente capítulo se presentan los resultados del estudio, describiéndose el análisis de los datos recogidos a través de los instrumentos aplicados, los cuales permitieron el diagnóstico que sirvió de base para la conformación de las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

En relación con este tipo de análisis Ramírez (2007) lo definen como “El conjunto de manifestaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significados relevantes en relación a un problema de investigación (p.200). Lo que reflejan los autores con definición es que por medio de las técnicas de análisis se percibe el problema tal cual como releva al momento de la investigación.

Por otra parte Balestrini (2008) dice que son: “El conjunto de procedimientos que se incorporan para el manejo de los datos que se recolectaran a fin de organizarlos y obtener de estos algunas conclusiones validas en la relación al problema de estudio” (p.173). Lo que quiere decir dicho autor es que la idea del análisis e interpretación es poder transformar las operaciones presentadas en la investigación con el objetivo de llegar a las conclusiones necesarias.

En relación a esto Tamayo y Tamayo (2007) explica que los gráficos circulares “son los que se utilizan para la presentación de un conjunto total es equivalente a los 360 grados de la circunferencia y cada componente clase o grupo tendrá su porcentaje según la magnitud a medir”. (170). Esto indica según el autor que son la presentación grafica de los datos divididos en categorías y cada una de ellas presenta una respuesta y un porcentaje.

Ahora se le presentan los resultados de cada ítem del instrumento vaciado en una matriz de codificación base de los cuadros, gráficos y análisis que se le presentan más adelante.

Por su parte, Rodríguez, (2007) afirma que, “el análisis consiste en separar un conocimiento o un objeto de las partes que la estructuran, es decir, hallar los principios, las relaciones y dependencias que existen en un todo”. (p.127)

De acuerdo a lo expuesto por los autores, el análisis e interpretación de los datos se obtiene por medio de la estadística descriptiva, que es un método de recopilación, presentación, análisis, e interpretación de datos numéricos con la finalidad de llegar a conclusiones que permitan tomar decisiones razonables en relación con un fenómeno determinado.

Las tablas de frecuencias, según Sierra (2000). “Son una representación gráfica del número de veces que determinado fenómeno periódico se reproduce en cierto tiempo”. (p.134). Para la representación de los datos es necesario es necesario hacer referencias a los análisis estadísticos y cualitativos, el análisis estadístico permite hacer suposiciones

e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos valores, en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar.

Para, Sabino (2007)

Este tipo de operación se efectúa, con toda la información numérica resaltante de la investigación, luego del procesamiento que ya se habrá hecho, se representaran como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se le ha calculado su porcentaje (%) y presentado convenientemente". (p.152).

Para cada cuadro obtenido, será preciso evaluar el comportamiento de las variables que aparezcan en él, precisando la forma en que actúan individualmente, luego se observaron las relaciones que puedan percibirse entre unas y otra variable. Es una simple relación, una descripción detallada de todo lo que puede verse en el cuadro.

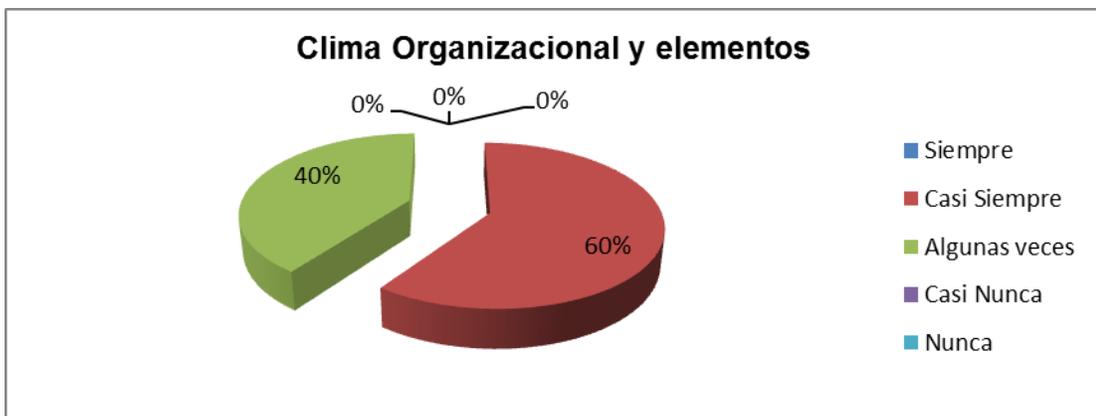
1.- Considera que el clima organizacional y sus elementos miden el ambiente de trabajo

Tabla 2

Clima organizacional y elementos		
Alternativa	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	60%
Algunas veces	4	40%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Montilla (2018)

Gráfico 1



Fuente: Montilla (2018)

Análisis: En este gráfico se muestra que el 60% de las personas encuestadas consideran que casi siempre el clima organizacional es lo que mide el ambiente de trabajo y otras 40% expresan que algunas veces. Goncalves, citado por Corrales, I. y Díaz, J. (2003) refiere que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

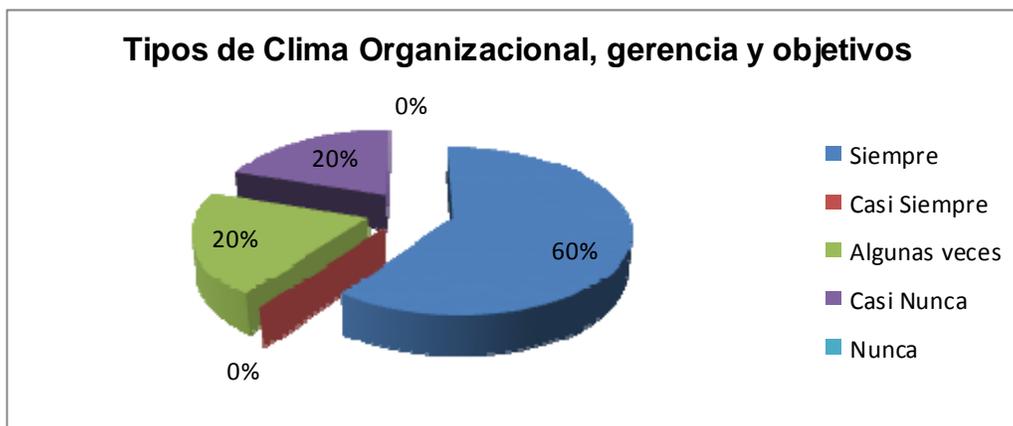
2.- El tipo de clima organizacional utilizado en el departamento por la gerencia y cumple con los objetivos

Tabla 3

Tipos de Clima Organizacional, gerencia y objetivos		
Alternativa	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	6	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi Nunca	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Montilla (2018)

Gráfico 2



Fuente: Montilla (2018)

Análisis: En este gráfico se muestra que el 60% de las personas encuestados consideran que siempre El tipo de clima organizacional utilizado en el departamento por la gerencia cumple con los objetivos, otra parte con 20% opinan que algunas veces y otro 20% expresa que casi nunca. Likert, citado por Rodríguez, D. (2005) Establece en su teoría del clima organizacional, que el comportamiento asumido por los subordinados

depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

3.- El personal del departamento recibe motivación de la gerencia para cumplir sus funciones, de acuerdo a sus factores extrínsecos e intrínsecos.

Tabla 4

Motivación, factores, intrínsecos y extrínsecos		
Alternativa	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	100%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Montilla (2018)

Grafico 3



Fuente: Montilla (2018)

Análisis: En este grafico se muestra que el 100% de las personas encuestados consideran que casi siempre El personal del departamento recibe motivación de la gerencia para cumplir sus funciones, de acuerdo a

sus factores extrínsecos e intrínsecos. Chiavenato (2000) define que “motivo es aquello que impulsa a una persona, a actuar de determinada manera, o por lo menos origina un apego hacia un comportamiento específico” (p.68).

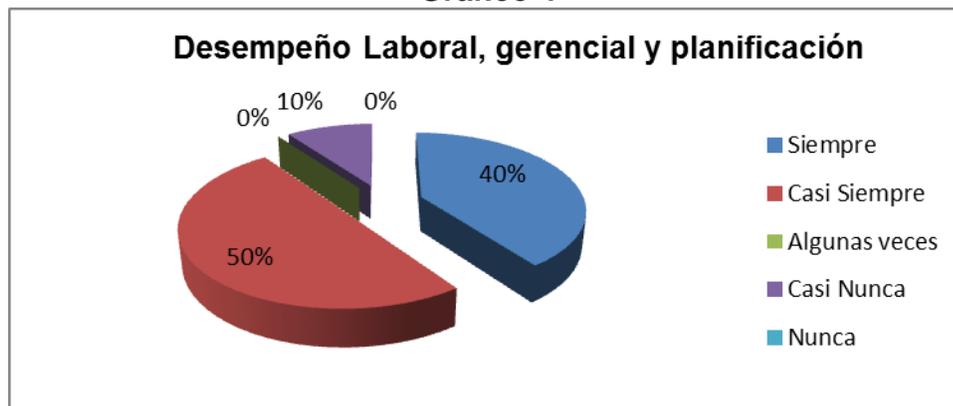
4.- Cree usted que el desempeño laboral y gerencial no es más que el valor que se espera aportar a la organización, a través de la planificación

Tabla 5

Desempeño Laboral, gerencial y planificación		
Alternativa	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	4	40%
Casi Siempre	5	50%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Montilla (2018)

Gráfico 4



Fuente: Montilla (2018)

Análisis: En este gráfico se muestra que el 50% de las personas encuestados consideran que casi siempre Cree usted que el desempeño laboral y gerencial no es más que el valor que se espera aportar a la

organización, a través de la planificación. Otra parte 40% siempre y 10% casi nunca. Palaci (2015), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155). Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional

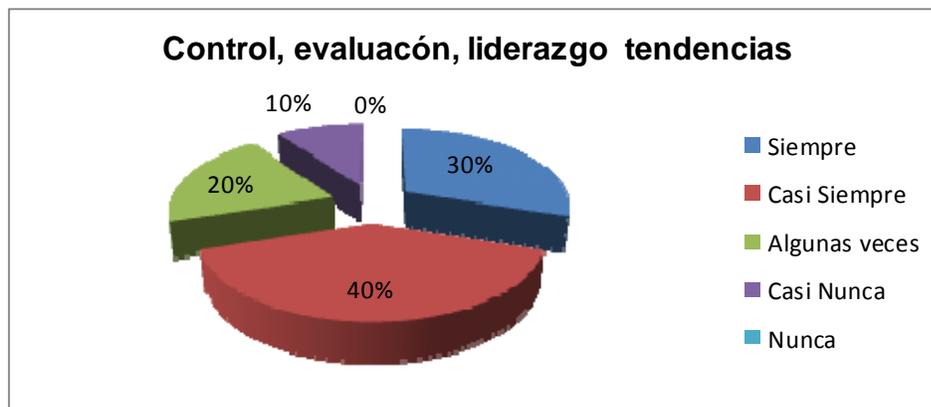
5.- En el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento del plan realizado, por medio de una evaluación del liderazgo y las tendencias

Tabla 6

Control, evaluación, liderazgo y tendencias		
Alternativa	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	3	30%
Casi Siempre	4	40%
Algunas veces	2	20%
Casi Nunca	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Montilla (2018)

Gráfico 5



Fuente: Montilla (2018)

Análisis: En este grafico se muestra que el 40% de las personas encuestadas opina que casi siempre En el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento del plan realizado, por medio de una evaluación del liderazgo y las tendencias una parte 30% expresa que siempre, otra con 20% algunas veces y por ultimo 10% casi nunca. Senlle (2000) La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

Se puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible. A continuación, se generan las conclusiones, que se espera que el director de la Empresa los tome en cuenta y consideren comentar con sus trabajadores para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación.

La relación entre el problema objeto de estudio y la motivación laboral, gira en torno a que esta es de gran incidencia, en el éxito o fracaso de una gestión o de una organización, motivar sirve para que los trabajadores tengan mayor satisfacción laboral y que la felicidad en el trabajo crezca.

De esta manera, no sólo es beneficioso a nivel personal e individual, sino que la productividad laboral también se verá en aumento y recompensada, por ende el clima organizacional mejora hasta el punto del dinamismo y la

proactividad en los equipos de trabajo, muy presente en organizaciones jerarquizadas tal es el caso de UNES – Carabobo.

La motivación y el clima organizacional mejorados permitirán que en el departamento de control de estudios del centro de formación regional de la UNES – Carabobo, se origine lo siguiente:

- Crecimiento del ánimo, el interés y la colaboración, para trabajar en equipo.
- Mejoras de las relaciones sociales y de la participación en grupo.
- Desarrollo del rendimiento individual.
- Eficacia y mayor compromiso con el trabajo.
- Celeridad e inmediatez en los procesos académicos.
- Minimizar conflictos internos y la reactividad laboral.

Como primer objetivo: Diagnosticar los principales elementos del clima organizacional que se perciben en la dependencia objeto del estudio. el 100% de las personas encuestados consideran que el clima organizacional es lo que mide el ambiente de trabajo. Asimismo, el 60% de las personas encuestados consideran que casi siempre dentro del departamento de control de estudios ponen en práctica los elementos del clima organización, otra parte con 40% opinan que algunas veces. Del mismo modo, el 60% de las personas encuestados consideran que siempre el tipo de clima organizacional utilizado en el departamento es el participativo, otra parte con 20% opinan que algunas veces y otro 20% expresa que casi nunca. A su vez, el 50% de las personas encuestados consideran que casi siempre la gerencia es la encargada del éxito o fracaso de una empresa, otra parte con

30% opinan que siempre y otros 10% expresa que algunas veces y casi nunca. En el mismo orden de ideas, el 50% de las personas encuestados consideran que casi siempre la gerencia es la encargada del éxito o fracaso de una empresa, otra parte con 30% opinan que siempre y otros 10% expresa que algunas veces y casi nunca.

Como segundo objetivo; Determinar los factores que afectan la motivación en la dependencia antes citada. En el mismo orden, el 100% de las personas encuestados consideran que casi siempre el personal del departamento recibe motivación de la gerencia para cumplir sus funciones, al igual que los factores motivacionales interfieren en los miembros de la organización, y los factores intrínsecos y extrínsecos van a determinar las metas propuestas por los trabajadores del departamento. De la misma manera, el 50% de las personas encuestados consideran que casi siempre el desempeño laboral no es más que el valor que se espera aportar a la organización. Otra parte 40% siempre y 10% casi nunca. Seguidamente el 50% de las personas encuestados Considera que la gerencia laboral se mide por la eficiencia o eficacia del personal Otra parte 30% siempre y 20% casi nunca.

En tal sentido, el 90% de las personas encuestados El personal de control de estudio realiza la planificación para llevar a cabo las actividades Otra parte 10% casi nunca, el 40% de las personas encuestados opina que casi siempre en el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento del plan realizado una parte 30% expresa que siempre, otra con 20% algunas veces y por ultimo 10% casi nunca, también se muestra que el 40% de las personas encuestados opina que siempre es importante

realizar evaluaciones al personal del departamento una parte 40% expresa que algunas veces, y otra con 20% casi siempre. Mientras tanto, el 90% de las personas encuestadas opina que casi siempre dentro del departamento se pone en práctica el liderazgo y otra parte 10% expresa que siempre se pone en práctica el liderazgo. Para finalizar, En este grafico se muestra que el 67% de las personas encuestadas opina que casi siempre El departamento tiene como tendencia, Edad del liderazgo de organización y otra parte 22% expresa que siempre y el resto 11% algunas veces.

Como tercer y último objetivo: Describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la oficina donde se realiza el estudio. El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados

Todo lo anterior, se ve reflejado dentro de la Teoría de Herzberg en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados, pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de manera eficiente. Se considera como una alta motivación respecto a los factores intrínsecos o motivadores, ya que se afirma que mientras más responsabilidades y experiencias de logros posean los empleados mayor será su motivación en el área laboral. Se considera que existe una alta motivación en los factores intrínsecos en la mayoría de la población debido a que los empleados cumplen con sus actividades y responsabilidades

adecuadamente y se sienten identificados con todas éstas porque están directamente relacionadas con el cargo que desempeñan en la organización.

Asimismo, Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg se considera que se presenta un nivel intermedio en cuanto a los factores de higiene específicamente en el caso de las relaciones interpersonales al momento de tomar decisiones ya que afirman considerar la opinión de sus compañeros al momento de tomar decisiones y la otra mitad prefiere tomar decisiones individualmente. Se considera que existe una alta motivación en los factores extrínsecos o de higiene en la mayoría de la población debido a que todos los empleados indicaron un alto nivel en cuanto a su capacidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.

RECOMENDACIONES

A partir de la realización de este trabajo se pueden generar algunas recomendaciones para futuros proyectos de investigación que se realicen en el área de control de estudios de la UNES y posteriormente poder ampliar a otras áreas operativas y técnicas de la institución. En este aspecto, se recomienda que se delimiten previamente los factores motivadores que tomarán en cuenta para el análisis y que a partir de estos elementos base se puedan considerar más elementos que pueden determinar el desempeño de los empleados, para evitar demasiada amplitud en el tema y carencia de precisión en los resultados.

Del mismo modo se debe tener en cuenta el alcance y presupuesto para poder aplicar ciertas estrategias motivacionales. Igualmente se recomienda que el enfoque en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, procure que los valores y objetivos

organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

Es recomendable que esta casa de estudios superiores, tenga en mente siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

La motivación laboral en el ambiente organizacional del departamento de control, de estudio, como caso particular, es necesaria para que el personal, tenga mayor satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo fluya crezca la organización. Se recomienda mejorar el clima y la motivación, como una necesidad impostergable, en función del crecimiento del ánimo, el interés y la colaboración, lo que se convierte en una ventaja para trabajar en equipo y potenciar las relaciones sociales y la participación en grupo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación*. Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Amoros (2007) El clima de trabajo en las organizaciones; definición diagnóstico y consecuencias editorial trillas México
- Anzola (2013) Organizaciones; estructura y proceso México Prentice Hall 3ª Edición
- Ayala, S (2005). Teoría y Pensamiento Administrativo México Editorial Iberoamérica.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Séptima Edición. Caracas.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Séptima Edición. Caracas.
- Balestrini, M. (2008). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Séptima Edición. Caracas.
- Céspedes. (2007); Gestión y motivación del personal. España Edición Díaz De Santos
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)
- Comisión Nacional para la Reforma Policial (CONAREPOL), (2006)
- Cortez Jiménez (2015) En su investigación titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa
- Corrales, I. y Díaz, J (2003) El clima organizacional. Documento en línea
- Covey, Stephen. (2005). El 8º Hábito. Argentina: Editorial Paidós.

- Daft, R. (2004) Administración, sexta edición. Editorial Thomson.
- Díaz, E. (2015) realizó un trabajo de grado titulado El Desempeño Gerencial del Director escolar y su efecto en el clima organizacional en la Unidad Educativa Colegio Calasanz Estado Carabobo
- Chiavenato, I (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editora McGraw-Hill. México
- Chiavenato I (2004) Administración de Recursos Humanos. Octava edición. México D.F.
- Fernández K (2015) en su investigación titulada La Motivación Como Factor Estratégico Para Mejorar El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo De Un Instituto Universitario Público Ubicado En El Estado Yaracuy.
- .Flores, J. (2014) en su trabajo Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el caso del laboratorio farmacéutico Infarmasa S.A
- Grados, J. (2006). Liderazgo Dinámicas de Competencias y cooperación. México, Editorial Trillas.
- González (2014) realizó un estudio titulado “diagnóstico de los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral en el departamento de almacén de la empresa cartón de Venezuela división Mocarpel ubicada en el estado Anzoátegui”
- Goncalves, A. (S/F) Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL [Consultado 05/05/2011] Disponible en <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaooooorganizacional.htm>tiva.
- Guillen (2005) Metodología de la Investigación. México
- Hernández, y otros (1999). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F.
- Hernández, y otros (2007). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F.

- Hernández (2015) *Apuntes Para Mando a Cargo De Personal Técnico Operativo*. Palibrio.
- Hurtado I. y Toro J. (2007). *Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio*. Cuarta Edición. Valencia: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Jiménez (2015) *Manual del supervisor, director, y docente para planteles oficiales y privados*. Publicaciones Monfort. Caracas, Venezuela.
- Koontz, Harold. (2008) *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Marcano y Bolívar (2013) *El clima de trabajo en las organizaciones; definición diagnóstico y consecuencias* editorial trillas México
- Mahillo, J. (2010). *¿Motivación en diversos ámbitos? Manual para padres y profesores*. Madrid: Espasa práctico.
- Maslow, Abraham Harold (1954). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management)*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica
- Newstrom (2007), *Motivación para el trabajo*; Medellín ediciones graficas
- Olaizola R (2015) en su investigación que lleva por título *Clima Organizacional Y Desempeño Gerencial Del Personal Directivo EN LA E.B. "DR. FRANCISCO ESPEJO"*
- Palella y Martins (2006) *Modalidades de la Investigación* Editorial Banispe. Bogotá. Colombia.
- Palella y Martins (2007) *Modalidades de la Investigación* Editorial Banispe. Bogotá. Colombia.
- Palaci (2004) *Organizaciones; estructura y proceso* México Prentice Hall 3ª Edición

- Parella y Martins (2006) Modalidades de la Investigación Editorial Banispe. Bogotá. Colombia.
- Placencia (2015) La mejora de la calidad en las escuelas. Propuestas Candidus.
- Ramírez T. (2015). El proyecto de investigación: Investigación de campo (4ta edición.).Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.
- Ríos P (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico Organizacional. México D.F. Editorial Alfaomega
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez (2006). Guía Metodología para Anteproyectos de Investigación. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Sabino, C. (2012). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Serra (2008) La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Senlle, A. (2000) Calidad y Liderazgo. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A
- Senlle, A. (2015) Calidad y Liderazgo. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A
- Seisdedos, N. (2006). *El clima laboral y su medida*. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Stoner, F. (1996) Motivación y comportamientos en la organización. Artículo digital.
- Tamayo y Tamayo (2007) Técnica de Investigación Editorial McGran Hill. México.

ANEXO A

Modelo del Instrumento aplicado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA DE LA EDUCACIÓN



Autor: Giovanni A. Montilla C.

El presente instrumento tiene como fin recabar datos sobre los conocimientos previos que poseen los trabajadores del departamento de control de estudios del Centro de Formación Regional de la (UNES) Carabobo en relación a Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación Laboral. Dicha información será utilizada para el Trabajo Especial de Grado titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNES) CARABOBO”** La información que usted suministre será utilizada única y exclusivamente para los fines de la investigación por lo tanto no provea ningún dato que le identifique.

INSTRUCCIONES:

- 1- El instrumento consta de quince ítems con cinco alternativas de respuestas
- 2- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder.
- 3- Seleccione con una equis (“X”) la opción que considere pertinente.
- 4- Debe seleccionar solo una alternativa por cada ítem.

La información que proporcione es de vital importancia para la investigación, por eso se le agradece de antemano por su colaboración.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ESTUDIOS DEL CENTRO DE
FORMACIÓN REGIONAL DE LA (UNES) CARABOBO**

Nro.	Usted como personal docente considera que:	S	CS	AV	CN	N
1.-	El personal del departamento de control de estudios mantiene buenas relaciones interpersonales					
2.-	Dentro del departamento de control de estudios existe la cooperación y apoyo mutuo en función del trabajo y los objetivos					
3.-	El clima organizacional en el departamento es de tipo autoritario					
4.-	El clima organizacional en el departamento es de tipo consultivo					
5.-	El clima organizacional en el departamento es el participativo					
6.-	El personal del departamento muestra destreza, propósito y autonomía en el desempeño de sus funciones.					
7.-	En el departamento existen incentivos, materiales y recompensas por desempeño en el trabajo.					
8.-	En el departamento existe un buen rendimiento laboral					
9.-	El desempeño gerencial es acorde con la importancia de los procesos del departamento de control de estudios.					
10.-	El personal de control de estudio realiza la planificación para llevar a cabo las actividades					
11.-	En el departamento llevan un control para verificar el cumplimiento de los planes trazados.					
12.-	Se realizan evaluaciones de los planes y del personal del departamento.					
13.-	Dentro del departamento se pone en práctica el liderazgo.					

Montaña (2018)



ANEXO B

Tabla de validación del Instrumento firmada por expertos

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia, es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			

Tabla de validación del Instrumento firmada por expertos

Nota:

1 = Excelente ✓
2 = Bien
3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ~~NO~~ _____

Que ítems agregaría:

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma Lisbeth Castillo

Dra. Lisbeth Castillo

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia, es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			

Nota:

- 1 = Excelente ✓
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
 SI NO

Que ítems agregaría:

Ninguno.

Tabla de validación del Instrumento firmada por expertos

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma

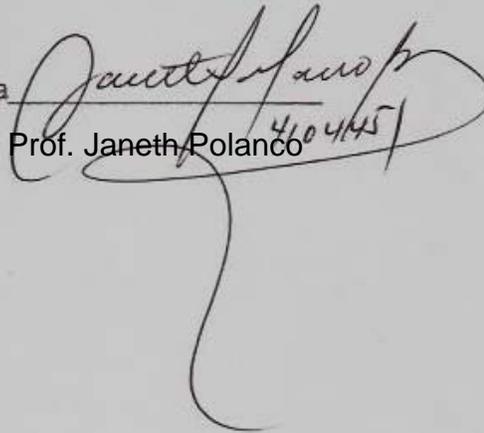

Prof. Janeth Polanco

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Nota: En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			

Nota:

1 = Excelente ✓

2 = Bien

3 = Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI NO

Que ítems agregaría:

Tabla de validación del Instrumento firmada por expertos

Sugerencias para mejorar el instrumento

Gracias por su colaboración;

Firma



Msc. Prof. Freddy Carrasquero

ANEXO C

Cálculo de la confiabilidad del instrumento.

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
Ítems														
1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	36
2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	35
3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	3	33
4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	32
5	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	29
6	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	33
7	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	31
8	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	33
9	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	33
10	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	37
TOTAL	20	27	25	27	24	25	26	28	27	28	24	25	26	664

Siempre: 5

Casi siempre: 4

Algunas veces: 3

Casi nunca: 2

Nunca: 1

Alfa de Cronbach

$K = 13$

$S_i^2 = 664$

$S_t^2 = 1328$

$\alpha = 13 = [1 - 664/1328]$

$\alpha = 13/12 = [663/1328]$

$\alpha = 1,08 = 2,00$

$\alpha = 0,92$

ANEXO D

Consentimiento individual institucional firmado y sellado



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría Gerencia Avanzada en Educación



PROTOCOLO DEL CONSENTIMIENTO INFORMADO

Dirigido a: Universidad Nacional Experimental de la Seguridad, Centro de Formación Regional – Carabobo, Profesores y Personal del Departamento de Control de Estudios.

Quien suscribe, Licenciado Giovanni Montilla, cursante de la Maestría en Gerencia Avanzada de la Educación en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, actualmente en el desarrollo de la investigación titulada: **Clima Organizacional y su Influencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad**, le invito a participar como sujeto de investigación o informante de la misma.

El estudio tiene como propósito Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la (Universidad Nacional Experimental de la Seguridad) - Carabobo, se utilizó como línea de investigación, la gerencia educativa, gestión y trabajo, en lo referente a la praxis profesional en organizaciones educativas, específicamente el clima organizacional. A tales efectos, la realización del estudio de campo ocupará los últimos 15 días del mes de Noviembre de 2018 y abarcará lo siguiente:

1. Acercamiento y presentación con el grupo de participantes en la Universidad para informar detalladamente sobre el estudio.
2. Activación del Protocolo del consentimiento informado a través de a) Presentación del documento que recoge la descripción detallada del proceso investigativo del cual formarán parte si lo consienten; b) El consentimiento informado impreso será facilitado para su firma a los profesores y personal que acepten participar en el estudio; y c) El instrumento completado y firmado será recogido por el investigador luego de la participación de profesores y personal que formó parte del estudio.
3. El instrumento que se empleará será el cuestionario, dirigido a los profesionales en mención, el cual está constituido por 10 preguntas con el uso de la escala tipo Likert, comúnmente utilizada en encuestas para la investigación, las cuales fueron sometidas a validación a través del juicio de expertos, cuya confiabilidad fue medida a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, resultando altamente confiable.

Consentimiento individual institucional firmado y sellado

La participación en el estudio es completamente voluntaria; se puede participar o no en el estudio sin que ello implique consecuencias negativas. Los beneficios que se desprenden de esta investigación alcanzan no sólo individualidades, sino también a la comunidad y a la sociedad en virtud de sus implicaciones hacia la formación integral del ciudadano.

La información que se recoja durante la investigación se mantendrá confidencial. Los nombres serán sustituidos por claves numéricas y la identidad de los participantes no será divulgada. El conocimiento que se obtenga al realizar esta investigación se compartirá con usted y con los participantes antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. La experiencia obtenida se compartirá en eventos académicos públicos para que otras personas interesadas puedan aprender de esta investigación.

En función de que se sienta informado (a) y asegurar la comprensión de los procedimientos e implicaciones del estudio, el equipo investigador está en disposición de responder todas las interrogantes o dudas que pueda tener. En este sentido, puede comunicarse con mi persona a través de los siguientes datos:

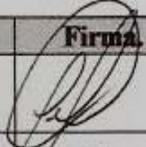
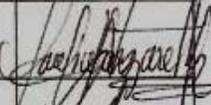
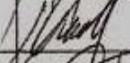
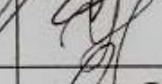
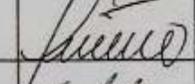
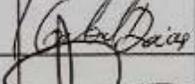
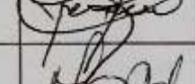
Nombre	C.I.	Correo electrónico	Nº teléf.
Giovanny Montilla	15.123.051	contrerasandres80@gmail.com	0414-414.64.49

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Quienes suscriben, adscritos al Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad – Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que hemos sido informados sobre la investigación titulada: **Clima Organizacional y su Influencia en la Motivación Laboral en el Departamento de Control de Estudios del Centro de Formación Regional de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad – Carabobo**, de todas las partes del estudio y los procedimientos que incluye. Asimismo, conocemos los beneficios que implican la participación, el carácter confidencial de la identidad de sus participantes y de la información que suministren. Se me ha proporcionado el nombre y números de contacto del coordinador responsable, quien puede ser fácilmente contactado, así como investigador.

He leído la información proporcionada y he tenido la oportunidad de hacer preguntas al respecto. El equipo investigador ha contestado satisfactoriamente todas las preguntas que he realizado. En consecuencia, consiento voluntariamente en participar en este estudio teniendo claro que puedo retirarme de la investigación en cualquier momento sin que ello me afecte de manera alguna.

Consentimiento individual institucional firmado y sellado.

Nº	Nombre y Apellido	C.I.	Cargo	Firma
01	Nora Pérez	11.546859	Comisión General Directora	
02	Hector López	20163341	Docente	
03	Arijimar Pérez	19.817.283	Docente	
04	Alister Alabi	19.38671	Docente	
05	Zeyno Henríquez	15965503	Docente	
06	Josbel Piñero	17258860	Instructor	
07	Cabel Davas	27.501.091	Docente	
08	Ulises Rodas	10277036	Docente	
09	Lecia Rodríguez	1155381	Docente	
10	Mayli bedfurneock	11746130	Docente	