

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y  
DEL MAR, UNELLEZ SAN CARLOS**

**Autor:** Alberto J. García. G.

C.I.: V-7.563.565

**Tutor:** MSc. Inírida Loreto

**San Carlos, Noviembre 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA**

**VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y  
DEL MAR, UNELLEZ SAN CARLOS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de  
Magíster *Scientiarum* en Gerencia Pública**

**Autor:** Alberto J. García. G.

C.I.: V-7.563.565

**Tutor:** MSc. Inírida Loreto

**San Carlos, Noviembre 2021**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Ciudadanos:

**Miembros de la Comisión Asesora de Estudios Avanzados.**

UNELLEZ –VIPI

Su despacho.-

**Ante todo reciban un cordial saludo, cumpliendo con el procedimiento administrativo exigido; hago de su conocimiento la Aceptación Tutorial del Trabajo de Grado del participante: Alberto José García García, portador de la cédula de identidad V- 7.563.565, cursante de la Maestría en Gerencia Pública, titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR UNELLEZ SAN CARLOS.**

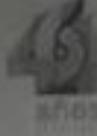
**Sin más a que referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo**



MSc. Inírida Loreto Figueroa

C.I. V-9.990.426

TUTORA



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES**

**PRESAV**  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
UNELLEZ-SAN CARLOS

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR, UNELLEZ SAN CARLOS**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cedula de Identidad  
**ALBERTO GARCÍA, C.I. V-7.563.565**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 29 de noviembre de 2021, a las: 10:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

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

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **martes 07 de diciembre de 2021. Hora: 10:45 a.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, el veintinueve (29) días de diciembre de 2021.

1.- **Jurado Coordinador (a)**  
MSc. *Marida Loreto*,  
C.I. V- 9.990.426 (UNELLEZ)



3.- **Jurado Principal**  
Dr. *Rafael Reyes*,  
C.I. V- 6.898.573 (UNESR)

2.- **Jurado Principal**  
MSc. *Lorena Gonzalez*,  
C.I. V- 19.888.438 (UNELLEZ)

4.- **Jurado Suplente**  
Dr. *Antonio Flores*,  
C.I. V- 11.962.937 (UNELLEZ)

5.- **Jurado Suplente**  
Dra. *Ekina Gómez*,  
C.I. V- 4.097.982 (UTEMAR)

Nota: Esta acta es válida con tres (3) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ VIVI COJEDOS



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

Nuestros miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado [ ] Trabajo de Grado [X] Tesis Doctoral [ ]

Trabajo: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR, UNELLEZ SAN CARLOS

Elaborado por el (la) participante: Nombre, Apellidos y Cédula de Identidad: ALBERTO GARCÍA, C.I. V-7.563.565

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum el cual es otorgado en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, martes 07 de diciembre de 2021.

a las 11:45 am se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 12:15

1.- Jurado Coordinador (aj) MSc. Gerardo Loreto, C.I. V- 9.890.426 (UNELLEZ)
2.- Jurado Principal MSc. Lorena González, C.I. V- 19.898.436 (UNELLEZ)
3.- Jurado Principal Dr. Rafael Rojas, C.I. V- 8.896.573 (UNESQ)
4.- Jurado Suplente Dr. Antonio Pérez, C.I. V- 11.902.837 (UNELLEZ)
5.- Jurado Suplente Dra. Elara Gómez, C.I. V- 4.097.982 (UTEMAR)



Nota: En esta acta consta con tres (03) firmas y un sello.

## DEDICATORIA

En primer lugar a Dios Todo poderoso, por darme fuerza y conocimiento necesario que me permitieran alcanzar este logro y seguir adelante siempre, para el cumplimiento de mis metas.

A mis padres, por ser las personas más sinceras que he conocido, y a través de sus palabras y acciones me educaron y formaron con mucho amor.

A mi esposa, que de una u otra forma, la que me impulsó a seguir adelante a pesar de todas las dificultades que se presentaron en este largo camino.

A todos mis hermanos y hermanas, un gran abrazo.

A todos, mil gracias

**Alberto José García G.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme dado la vida, las fuerzas para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A la UNELLEZ-VIPI y compañeros de trabajo, con quienes he podido establecer relaciones afectivas, en la búsqueda de realizar con verdadera mística el trabajo diario y de construir un ambiente en el que podamos hacer efectivo nuestros sueños y metas, favoreciendo una oferta educativa de calidad.

Un especial agradecimiento para las profesoras Inírida Loreto, tutora de tesis y María Eugenia Paredes por su apoyo incondicional en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp.</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRAC.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1.- Planteamiento del Problema.....	3
1.2.- Formulación del Problema.....	6
1.3.- Importancia de la Investigación.....	7
1.4.- Objetivos de la Investigación	
1.4.1.- Objetivo General.....	7
1.4.2.- Objetivos Específicos.....	7
1.5.- Justificación de la Investigación.....	8
1.6.- Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación.....	9
1.7.- Línea de Investigación.....	10
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2.- Bases Teóricas.....	16
2.3.- Bases Conceptuales.....	25
2.4.- Bases Legales.....	31
2.5.- Operacionalización de Variables.....	35
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación.....	36
3.2.- Nivel y Modalidad de la Investigación.....	37
3.3.- Población.....	38
3.4.- Muestra.....	38
3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
3.6.- Validez del Instrumento.....	40
3.7.- Confiabilidad del Instrumento.....	41
<b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
4.1.- Presentación de los Resultados.....	43
<b>CAPÍTULO V.</b>	

<b>LA PROPUESTA</b>	
5.1.- Identificación de la Propuesta.....	53
5.2.- Justificación de la Propuesta.....	55
5.3.- Objetivos de la Propuesta.....	56
5.4.- Fases del Plan.....	57
5.5.- Factibilidad de la Propuesta.....	60
5.6.- Plan Estratégico.....	63
5.7.- Resultados y Discusión.....	64
5.8.- Conclusiones de la Investigación.....	66
5.9.- Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.	
A.- CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	73
B.- VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	75
C.- CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	80

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pp.</b>
1.- Operacionalización de Variable.....	33
2.- Distribución de la población de estudio.....	36
3.- Propuesta del Plan Estratégico.....	61

## CUADROS

1.-Modelo Organizacional de Likert.....	20
2.-Criterios de decisión para la confiabilidad.....	39
3.-Análisis de propuesta.....	58

## FIGURAS

1.- Instrumento Aplicado.....	40-49
2.- Evidencias fotográficas.....	55-57
3.- Validación de propuesta.....	62-64

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y  
Proceso Industriales**



**Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública**

**La Universidad que Siembra**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y  
DEL MAR, UNELLEZ SAN CARLOS**

**AUTOR (A): Ing. Alberto J. García G.**

**TUTOR (A): MSc. Inírida Loreto.**

**AÑO: 2021**

**RESUMEN**

La presente investigación es de paradigma positivista, enfoque cuantitativo, siendo su objetivo general: Implementar un plan estratégico gerencial y su efecto en el clima organizacional del programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI., metodológicamente la investigación es de tipo de campo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible, la población fue de 15 individuos, la muestra quedó replantada por el total de la población, es decir, 15 individuos, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con 13 ítems de preguntas dicotómicas SI – NO; el mismo fue validado por 03 expertos en el área a investigar, la confiabilidad del instrumento se calculó por el Coeficiente Kuder Richardson 20 cuyo valor fue 0,83; que lo confiere una magnitud fuerte, del diagnóstico se obtuvo que los factores que condicionan el clima organizacional en el Programa Académico, es la falta de: un plan estratégico organizacional, escasas actividades recreacionales y culturales así como poco estímulo para el cumplimiento de las actividades. En relación a la propuesta, el plan estratégico, posee validación de expertos y factibilidad institucional. De la validación del plan estratégico gerencial se obtuvo como resultado, que se cumplió con la formación de los docentes del programa académico, lo cual es indicativo de la sostenibilidad que puede tener el plan estratégico gerencial en materia organizacional. Se concluye que: se refleja una débil seguridad laboral, ya que no cuentan con reconocimientos oportunos sobre labores, la inexistencia de estrategias para valorar el desempeño de los docentes. Todo este estudio permitió aplicar un plan de gerencia como estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez-VIPI. En tal sentido, el modelo que se propone, se desarrolló tomando en cuenta las características de la organización objeto de estudio.

**Descriptores:** Clima Organizacional, Planificación Estratégica, Talento Humano.

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y  
Proceso Industriales**



**La Universidad que Siembra**

**Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública**

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING THE  
ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE AGRICULTURAL AND SEA  
SCIENCE PROGRAM. UNELLEZ -VIPI.**

**AUTHOR:** Ing. Alberto J. García G.

**TUTOR (A):** MSc. Inírida Loreto.

**YEAR:** 2021

**ABSTRAC**

The present investigation is of positivist paradigm, quantitative approach, being its general objective: To implement a managerial strategic plan and its effect on the organizational climate of the Agricultural and Marine Sciences program. Unellez-VIPI. Methodologically, the investigation is of a field type, non-experimental design, feasible project modality, the population was 15 individuals, the sample was replanted by the total population, that is, 15 individuals, the data collection instrument was the questionnaire with 13 items of dichotomous questions YES - NO; it was validated by 03 experts in the area to be investigated, the reliability of the instrument was calculated by the Kuder Richardson Coefficient 20 whose value was 0.83; which confers it a strong magnitude, from the diagnosis it was obtained that the factors that condition the organizational climate in the Academic Program, is the lack of: a strategic organizational plan, few recreational and cultural activities as well as little stimulus for the fulfillment of the activities In Regarding the proposal, the strategic plan, it has expert validation and institutional feasibility. As a result of the validation of the managerial strategic plan, it was obtained that the training of the academic program teachers was completed, which is indicative of the sustainability that the managerial strategic plan may have in organizational matters. It is concluded that: a weak job security is reflected, since they do not have timely recognition of work, the lack of strategies to assess the performance of teachers. All this study allowed to apply a management plan as a strategy to strengthen the organizational climate in the Unellez-VIPI Agricultural and Marine Sciences Program In this sense, the proposed model was developed taking into account the characteristics of the target organization study.

**Descriptors:** Organizational Climate, Strategic Planning, Human Talent.

## INTRODUCCIÓN

En diferentes organizaciones a nivel mundial, se ve con mucha preocupación diferentes factores que inciden en el bienestar de sus trabajadores y por consiguiente la estabilidad de las instituciones, a través de los años son inherentes a la sociedad y al hombre, por lo que las organizaciones no escapan de estos cambios vertiginosos, donde los trabajadores se sientan cómodos, con deseo de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados si se quiere cumplir los objetivos propuestos de la institución.

Vivimos en una sociedad de organizaciones donde nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas para funcionar y alcanzar el éxito . Chiavenato (2009), el mismo autor señala, que “resulta difícil separar el comportamiento de las personas con las organizaciones, ya que estas operan por medios de las personas y son quienes las forman, actúan y deciden en su nombre”. (p.5).

Por tal motivo, Chiavenato (2001), señala que la organización “está conformada por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones” (p.3). Por consiguiente, para cumplir con sus objetivos y metas debe existir un “Clima Organizacional” agradable, ameno y que cumpla las expectativas de los trabajadores. Es por ello que dicho autor hace referencia, al “ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indicando las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (p.86).En este sentido, las organizaciones necesitan un ambiente de trabajo favorable, amigable, seguro para todos los que la integran siendo el principal desafío de la gerencia o jefatura, comprender la importancia que representa el clima organizacional para alcanzar la eficacia del desempeño laboral, el cual está íntimamente ligado a la motivación que tengan los empleados.

Continuando con el mismo autor resalta que el clima organizacional, está ligado estrechamente con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación es “alta”, el clima organizacional tiende a ser alto y cuando la motivación de los

trabajadores es baja el clima organizacional tiende a bajar, bien sea por barreras que no cumplen con las satisfacción de las necesidades individuales. (p.120).

Ante lo antes señalado, el clima organizacional forma parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de esa organización, ya que es muy difícil conseguir dos climas organizacionales idénticos, el comportamiento institucional es muy variable como el de cada persona, en este sentido, el denominado clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal docente del Programa Ciencias del Agro y del Mar -. VIPI, de San Carlos estado Cojedes, favoreciendo de una u otra forma el cumplimiento de sus necesidades y el logro de sus objetivos.

En tal sentido, la presente investigación se refiere, a un plan basado al clima organizacional a través de unas estrategias para optimizar el desempeño laboral docente de la institución. Por consiguiente esta investigación se estructuró en cinco capítulos.

Capítulo I: Contiene el Planteamiento del Problema con sus objetivos generales y específicos, así como, la justificación e Importancia del estudio.

Capítulo II: Contiene el Marco Teórico donde se fundamenta, los antecedentes históricos de la institución y de la investigación, bases teóricas que sustentan el estudio y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III: Se desarrolla el marco metodológico a través del método, diseño y tipo de investigación, así mismo se establece la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, con su correspondiente validación y confiabilidad.

Capítulo IV: Se presenta el análisis e interpretación de los resultados a través de cuadros de frecuencia absoluta y relativa presentados en gráficos de barras.

Finalmente, el Capítulo V: contiene las conclusiones, recomendaciones y lineamientos organizacionales propuestos, así como, referencias bibliográficas y los debidos anexos que soportan la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1.- Planteamiento del Problema

Dentro de los efectos de la globalización, en este mundo cambiante e inestable mundialmente, las organizaciones están compuestas por personas, que interactúan y llevan relaciones laborales, que crean un ambiente, un clima y una manera de percibir como son las relaciones con sus semejantes, Figueroa *et al*, (2018) plantea, que “las instituciones, actualmente se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto del comportamiento de los escenarios donde actúan, consecuencia de su entorno interno y externo”. (p.1). Es por ello que las instituciones requieren de un clima organizacional que favorezca la calidad educativa.

Por lo antes expuesto, muchas organizaciones tienden a presentar desinterés en las diferentes actividades y por ende poca motivación; creando debilidad en sus objetivos poca claridad en la misión y visión de la organización, limitando el desarrollo óptimo de las actividades gerenciales que puede establecer mejores condiciones laborales y por tal razón una ruta al éxito organizacional.

Por lo antes expuesto, se requiere evaluar algunas estrategias y actividades de fortalecimiento del clima organizacional, dirigidas a promover una organización efectiva como instrumento elemental para el incremento de la calidad de los servicios y la integración general de la población organizacional, ayudando al fortalecimiento de los diferentes espacios, que a través del tiempo han sufrido cambios en los diferentes espacios y que viene incursionando con mayor auge en las diferentes instituciones.

En lo que se refiere a estrategias gerenciales, Chiavenato (2009), lo considera como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas, restricciones y oportunidades que le impone el entorno, la misma deben estar en una constante evolución día a día con el objeto de

implementar nuevas estrategias gerenciales, a través de un proceso dinámico y continuo que requiera de los ajustes pertinentes luego de un proceso de evaluación.

Por consiguiente, Chiavenato (2000), establece que las organizaciones deben tener como estrategia, identificar todas las circunstancias o causas que están generando la insatisfacción, con el objetivo de impulsar procesos más democráticos, flexibles y motivadores. Mediante esta afirmación, se visualiza la importancia del estudio de los factores del clima organizacional para identificar las limitantes del personal docente del (Programa Ciencias del Agro y del Mar. (PCAM), en cuanto a motivación, sentido de pertenencia, compartir conocimientos, llegar a acuerdos para mejorar el programa y mantener un clima de confianza, llamados a la integración laboral, de tal manera que puedan desarrollar sus funciones dando lo mejor y con un alto grado de responsabilidad.

Son diversos los elementos que formarán parte o serán centro del objeto de estudio en la organización, entre ellos están: la participación, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, entre otros. Todos ellos, elementos indispensables que deben conocer las instituciones, para proseguir de forma satisfactoria el cumplimiento de los objetivos, evitando frustramiento de los procesos organizacionales a causa de la insatisfacción laboral del personal e iniciándose situaciones extremas de forma negativa que inciden en el desarrollo y desenvolviendo productivo de la institución.

Los docentes, deben conocer el clima y cultura que presenta la institución en la cual trabajan, Sampieri y Méndez (2012), que definen el clima y la cultura

como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo (clima) y la cultura como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones, lo cual no es difícil, ya que a través de la visión y misión de la institución se pueden conocer los objetivos de la institución.  
(p.5)

Cuando un docente desconoce la misión y visión de la institución educativa, en este caso de la UNELLEZ, le será difícil coincidir con ideas y/o actividades, y es aquí cuando podría manifestarse los problemas o conflictos, los cuales pueden ser a nivel personal o con la institución educativa.

En otro orden de ideas, el clima y la cultura organizacional son dos de los constructos que más vitalidad han mostrado en muchos años de investigación. Tal como señala Aguilar y Pazmiño(2016), se relacionan en el campo del comportamiento organizativo, más concretamente, en comprender y explicar los patrones y las divergencias de actitudes, percepciones y valores; cómo equilibrar la continuidad y el cambio; como intervenir en las organizaciones para conseguir el cambio cultural o cómo potenciar el clima para el servicio y la innovación.

La importancia del objeto de estudio en el Programa de Ciencias del Agro y del Mar, permite a sus jefes y al personal, identificar y conocer los distintos factores ambientales, su clima organizacional donde realizan sus labores, el desempeño del personal en sus diferentes actividades, identificar las causas de posibles limitantes que afecten el desempeño laboral de los docentes, crear estrategias que ayuden a minimizar dichas limitantes motivacionales en busca de un mejor ambiente y una mejor integración laboral, de esta forma iniciar un cambio satisfactorio de los factores presentes.

Sobre la base de la situación problemática vigente, haciendo mención al objeto (clima organizacional), definidos en esta investigación, se precisa crear perspectivas que justifiquen la investigación, que hace referencia al estudio de estrategias para fortalecimiento del clima organizacional de la UNELLEZ - PCAM, una universidad pública no autónoma para la formación de talento humano en los campos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos y sus áreas afines y contribuir con herramientas de estrategias de gestión en la sistematización de los procesos del clima y cultura organizacional, a través de la medición de factores que expliquen dicha problemática y puedan ser modulados con el diseño y administración de una estrategia que permita sistematizar el clima y la cultura organizacional interna.

Dicha investigación se desarrollará en el Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (V.I.P.I), específicamente en el Programa de Ciencias del Agro y del Mar (P.C.A.M) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” con sede en San Carlos estado Cojedes, la cual fue fundada el 07 de Octubre del año 1.975, cuya misión es la de buscar y brindar el

conocimiento avanzado en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza y teniendo como visión que la universidad sea una referencia nacional para el desarrollo sustentable generadora de reflexiones y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación.

La importancia de conocer el comportamiento del personal que labora en la institución genera diversos estudios en los cuales no escapa a los términos de clima, cultura, motivación, entre otros, dichos términos se encuentran relacionados con el ambiente organizacional y el desarrollo productivo de las instituciones.

En el estado Cojedes, en el Programa Ciencias del Agro y del Mar de la UNELLEZ VIPI( Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales), ubicado en el municipio Ezequiel Zamora, se observa una situación de motivación donde un número aproximado de 68 docentes activos no acuden a reuniones, asambleas, eventos, evidenciándose la ausencia de interés hacia sus funciones y al cargo que ocupan, así como la desmotivación en pro del desarrollo institucional, visualizándose poca colaboración entre el personal, lo que impide potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los docentes, y trae como consecuencia un clima poco receptivo, donde no hay cumplimiento a cabalidad de las actividades académicas, actividades científicas, de vinculación socio comunitaria, entre otros.

Todo esto conlleva, a desarrollar este trabajo de investigación, definir y desarrollar estrategias que puedan implementarse en la Alma Mater, en función de hacer un aporte científico y significativo de estas limitantes que presentan los docentes.

Por todo lo antes expuesto, se plantea responder las siguientes interrogantes.

¿Cuál es la situación actual que presenta en materia organizacional el Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos.?

¿Cuál será la factibilidad de implementar estrategias dirigidas al fortalecimiento del desempeño institucional, fundamentadas en el clima organizacional, del Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos?

¿Como serán las estrategias destinadas a fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos?

¿Como se llevará a la práctica las estrategias destinadas a fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos?

¿Cómo será la validación de la efectividad de las estrategias empleadas para fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos?

### **1.3.- Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1.- Objetivo general**

Desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar, Unellez San Carlos

#### **1.3.2.- Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual que presenta en materia organizacional el Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos.
2. Determinar la factibilidad de implementar estrategias dirigidas al fortalecimiento del desempeño institucional, fundamentadas en el clima organizacional, del Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos.
3. Diseñar un conjunto de estrategias destinadas a fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos.
4. Ejecutar el plan de estrategias destinado a fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos.
5. Valorar la efectividad del plan de estrategias empleado para fortalecer el clima organizacional en Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez – San Carlos

#### **1.4.- Justificación de la investigación**

La justificación de esta investigación, ayudará a resolver muchos problemas, inquietudes y limitantes a los docentes adscritos al PCAM, permitiendo mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos. El objeto de estudio de esta investigación, es implementar una estrategia gerencial para fortalecer el clima organizacional en la UNELLEZ – PCAM, con sede en municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes, en el marco de la planificación, organización, dirección y control que permita la optimización de los recursos humanos de la organización. Es importante la aplicabilidad de este estudio, ya que el mismo puede servir de base para superar condiciones indeseables y así lograr y mantener un bienestar social en el talento humano de esta institución, lo que favorece el crecimiento armónico, y un ambiente óptimo en las relaciones interpersonales.

En tal sentido, esta investigación es un aporte en el campo educativo, porque contribuirá a servir como fuente bibliográfica y de estudio a futuros profesionales del área de diferentes instituciones universitarias.

Por otra parte, es conveniente desarrollar esta investigación, ya que permite resolver los problemas sociales y hasta personales, que se puedan presentar dentro de la institución, mejorando cada una de las áreas académicas en el desarrollo de las actividades.

En el ámbito social, la investigación a realizar aportará elementos teóricos importantes, ya que una vez que se analizada la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño de los docentes de la Institución, dará aportes para que exista mayor cohesión entre los docentes y mayor acercamiento en la ejecución de las acciones planificadas.

Desde el punto de vista práctico, se obtendrán resultados que puedan analizarse de forma científica que permitan aportar alternativas a los diferentes problemas y mejorar la productividad en cuanto al clima laboral de la organización para realizar los correctivos pertinentes en función de una mejoría organizativa. Posteriormente ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno que se presente en la organización. Así mismo, metodológicamente el trabajo de investigación

quedará asentado y utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación, así como material de apoyo a otras investigaciones ya que su contenido será validado por expertos en el área.

Por otro lado, es importante señalar que este tipo de investigaciones debe generar reflexiones y aportes teóricos, brindando apoyo a los procesos que se están dando en una organización como la UNELLEZ.

## **1.5.- Alcances y limitaciones de la Investigación**

### **1.5.1.- Alcances**

Esta investigación se enmarca en el área geográfica de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ VIPI del estado Cojedes, se pretende adquirir la mayor cantidad de información en lo que respecta al fortalecimiento del clima y cultura organizacional en el PCAM Cojedes, la cual va a estar integrada a las causas y efectos de la situación existente en la institución, de esta manera iniciar una serie de recomendaciones, tratando de solventar cualquier problemática que se encuentre presente.

El estudio de estrategias gerenciales para fortalecer el clima y la cultura organizacional, contó con la colaboración de los docentes de dicho programa, mediante aplicaciones de estrategias de motivación que influyen en el desempeño laboral impactando de manera positiva al individuo que compone la organización. De ahí la realización de esta investigación.

### **1.5.2.- Limitaciones**

Resistencia que pueda ofrecer el personal docente del Programa de Ciencias del Agro y del Mar del estado Cojedes, al desarrollo del estudio por limitaciones de tiempo que se puedan presentar en la aplicación del instrumento a los docentes, quienes pueden interpretar que la aplicación del mismo sea de fines políticos, por las diversas tareas que ejercen para la Universidad, así como la ubicación de diferentes

recursos y medios tecnológicos, técnicos y disponibilidad humana para realizar la investigación.

### **1.6.- Líneas de Investigación**

La presente investigación, está enmarcada dentro de las líneas de investigación Área de Ciencias Sociales y Económicas en gerencia empresarial y social de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, según Líneas de Creación Intelectual contenidas en el Plan del Sistema de Creación Intelectual 2019-2025 del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ (PSCI 2019-2025 VIPI/UNELLEZ), aprobado mediante Resolución del Consejo Académico N° CA 2019/045, Acta N° 538, del 26-04-2019 Extraordinario. Punto N° 14, donde se pretende desarrollar un plan de acción gerencial.

Comprende investigaciones relacionadas con el estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros, así como también, la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- Antecedentes de la Investigación

A través del estudio y la revisión bibliográfica generada por la investigación, se seleccionaron diferentes trabajos relacionados con el clima y cultura organizacional, los cuales constituyen información importante para el desarrollo del tema en estudio.

##### 2.1.1.- Antecedentes Internacionales

Actualmente las empresas se están preocupando por los diferentes factores, que evitan que sean más eficientes, uno de ellos es el clima organizacional, que según Chiavenato (1999), lo define como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (p.8).

Por consiguiente, la existencia de diferentes investigadores que han incursionado en el estudio del clima y cultura organizacional en organizaciones, evidencia la diversidad de enfoques y variables a considerar. A continuación se presentan algunos trabajos previos que guardan relación con el tema objeto de estudio.

Según Reque (2019), con la “Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque”. La presente investigación corresponde al paradigma positivista, con metodología cuantitativa basada en el análisis numérico. Es de tipo descriptivo – propositivo, con un diseño no experimental. La técnica que se utilizó, la encuesta y el instrumento el cuestionario, mediante preguntas cerradas en base a la escala de Likert, la cual se aplicó a una muestra de 45 trabajadores del área administrativa. Asimismo, el estudio comprobó la hipótesis general que, con la aplicación de un plan de comunicación interna, se puede mejorar la comunicación interna en el área administrativa de la Universidad de Lambayeque. Finalmente se concluye en que los trabajadores perciben que la comunicación en la universidad no es la adecuada. Con la investigación descrita, se demuestra que el ambiente de trabajo incide

significativamente en el desempeño laboral, lo cual confirma la importancia teórica y práctica de la investigación en desarrollo.

Mientras que Acuña y Ceras (2019), realizaron en Perú un trabajo de investigación llamado Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa Politécnico Túpac Amaru – Chilca, cuyo objetivo era establecer la relación existente entre ambas variables. Se trabajó con una investigación aplicada, descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo, tomando una muestra de 120 trabajadores del colegio Túpac Amaru, utilizando como técnica la encuesta y el instrumento fue un cuestionario del clima organizacional y un cuestionario de satisfacción laboral, los mismos validados con una matriz de consistencia interna y la confiabilidad se realizó con el estadístico Alpha de Cronbach. Concluyendo que si existe relación entre ambas variables, con un valor de (0,762), esta es alta y significativa y positiva.

### **2.1.2.- Antecedentes Nacionales**

Arenas (2017), en su trabajo de investigación denominado El Clima Organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora, cuyo objetivo general fue la de analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús”, Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida. El estudio se sustentó en la teoría del Clima Organizacional por Licker (1997), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo, la población objeto de estudio conformada por 30 (treinta) docentes, siendo la muestra tipo censal, la técnica que se utilizó fue una encuesta, la validez determinada por tres expertos, la confiabilidad de estudio se determinó mediante el Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,83. La técnica de análisis de datos se realizó a través de análisis de frecuencia, finalmente se concluye que existe una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario.

Pérez., R. (2017), realizó un trabajo de investigación teniendo como objetivo de proponer un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente del Departamento de Métodos de la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo. Teniendo como aspecto metodológico un paradigma positivista, sustentado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, de carácter descriptivo no experimental. La población estuvo compuesta por (8) ocho docentes. Tomándose la misma población como muestra por ser finita. Con la encuesta como técnica de recolección de datos. La validación del instrumento se llevó a cabo a través del juicio de (3) expertos, y la confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del Alpha de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,82, lo que confirmó que el instrumento es altamente confiable y que concluyó que pocos docentes conocen la estructura organizacional, sin condiciones que le permitan avanzar al liderazgo, desarrollo tecnológico, al sistema de remuneración existente y poca participación en las tomas de decisiones que afecta el desempeño laboral, existiendo un clima organizacional medianamente favorable.

Por su parte. Pérez (2017), desarrolló una investigación titulada “Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la universidad de Carabobo–Venezuela. Investigación con paradigma positivista, sustentada bajo la modalidad de proyecto factible, se apoyó en un diseño de investigación de campo, de carácter descriptivo, documental, no experimental transversal, se estudiaron todos los individuos requeridos por el investigador, sin manipular o controlarlas variables, para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue trabajado a juicio de expertos y con el coeficiente Alpha de Cronbach, concluyendo que predomina la existencia de un clima laboral medianamente favorable, que afecta el desempeño de los docentes dentro de la Institución, reflejando fallas en diferentes departamentos por comunicación, remuneración e interferencias que existen en la toma de decisiones. La investigación descrita servirá de referencia en la parte metodológica para la realización del trabajo.

De ahí que Antúnez (2015), realizó una investigación titulada “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios BANESCO ubicadas en la Ciudad de Maracay, estado Aragua”.

Esta investigación surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua,

Metodológicamente, se utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La muestra fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes.

La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, sirviendo como guía a nuestra investigación, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alpha de Cronbach que fue igual a 0,88. Concluye que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

Las investigaciones reseñadas, aportan soporte sobre las bases teóricas y metodológicas basadas en el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral, aspectos que son objetivo de estudio en la presente investigación.

Los autores antes mencionados, nos señalan que el clima organizacional es el resultado de determinados elementos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional interviniendo los elementos psicológicos de los

trabajadores, determinándose a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento.

### **2.1.3.- Antecedentes locales**

De acuerdo a Varela y Raggio (2019), en su trabajo de investigación llamado Plan basado en el Clima Organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del C.E.N. “General Ezequiel Zamora”, en el Municipio Tinaquillo del estado Cojedes, dicha investigación se enmarcó en un paradigma positivista con enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo con diseño no experimental, con una población de (20) veinte docentes, la muestra seleccionada censal o total. La técnica la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado el cuestionario, con (22) veintidós preguntas escala de Licker. La validez se realizó a juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada de acuerdo al método Alpha de Cronbach con resultado de 0,86, lo que concluye que dicha institución cuenta con un clima organizacional que se adecua a unir de manera armoniosa los diversos elementos y acciones para fortalecer el funcionamiento y objetivo de la organización.

Siguiendo con Martínez (2018), realizó un trabajo de investigación cuyo objetivo general fue de analizar el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del Departamento de Administración de la UNEFA. Núcleo – Cojedes. Dicha investigación se fundamentó en la Teoría Motivacional de Maslow (1971) y en la Teoría del Clima Organizacional de Licker (1997). Estudio de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental, tipo censo, compuesta por 5 trabajadores de la institución, se utilizó la técnica de la encuesta con el cuestionario como instrumento, el cual fue sometido a la validez de constructo y juicio de (3) expertos. La confiabilidad se estableció a través del Alpha de Cronbach con resultado de 0,87, altamente confiable. Se concluyó que el clima organizacional y el desempeño laboral están relacionados, puesto que las características presentes en el clima de la institución afectan directamente la labor de los trabajadores y es por ello que muestran deficiencia al realizar su trabajo en la institución.

La vinculación de los trabajos antes descritos se relacionan con el tema de investigación es que se enfocan, y resaltan que el éxito de las organizaciones dependen de ciertos factores, como la motivación, comunicación, satisfacción entre otros que en su mayoría están referidos a la actividad de los recursos humanos y son necesarios para contribuir al desarrollo personal.

## **2.2.- Bases Teóricas**

Las bases teóricas son el sustento de una investigación desde el punto de vista conceptual, por lo que se organizan de acuerdo a las temáticas que se investigan. En relación a lo antes expuesto Arias (2012), menciona que las bases teóricas son “el desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107) en este sentido es necesario conceptualizar y definir los aspectos y conocimientos sobre la cual se diseña el estudio. Definido el problema y planteado los objetivos que direccionan la presente investigación, es necesario establecer los conceptos teóricos que lo sustentan.

### **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales, son una búsqueda sistemática, ordenada y orientada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución y la multiplique, de tal manera que Pérez (2004), lo define como:

Aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (p.40).

Por consiguiente, Durán *et al* (2016), los definen como la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos”.(p.3)

De allí que, formular estrategias gerenciales para una institución y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere

de mucha evaluación y ajustes por parte de quien las diseña y ejecuta y colaboración y disposición y por parte del personal a quien van dirigidas.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional nace de la idea, que el ser humano vive en ambientes complejos y cambiantes, pues en las organizaciones hay diferentes personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos como lo señala Baiz (2020) en su trabajo de investigación.

Según Chiavenato (1999) cuando la motivación es escasa ya sea por impedimento o impedimento de las necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir, es por ello que lo define como “la propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”.

#### **2.2.2.- Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Likert (1946), psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert (Ob.cit) concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la

tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Producto de sus investigaciones, el autor concluye que:

El ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional (p.33).

La cita anterior, demuestra la importancia que tiene, el liderazgo en el ambiente organizacional, de igual manera se demuestra que no es el gerente general el que ejerce mayor influencia en la organización, son los niveles operativos los que determina el ambiente organizacional de la empresa.

De los aspectos antes señalados, Likert propuso los siguientes factores que se deben considerar intervinientes y positivos para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- ✓ Flujo de comunicación
- ✓ Práctica de toma de decisiones
- ✓ Interés por las personas
- ✓ Influencia en el departamento
- ✓ Excelencia tecnológica
- ✓ Motivación (p.42)

Por eso, para medir el ambiente organizacional, que según Likert, está determinado fundamentalmente por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: Sistemas de Administración, en los que refiere dos tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones que se describen a continuación:

.- Clima de tipo autoritario:

- .- Sistema I Autoritarismo Explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de

recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (p. 45)

- .- Sistema II – Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (p.47)

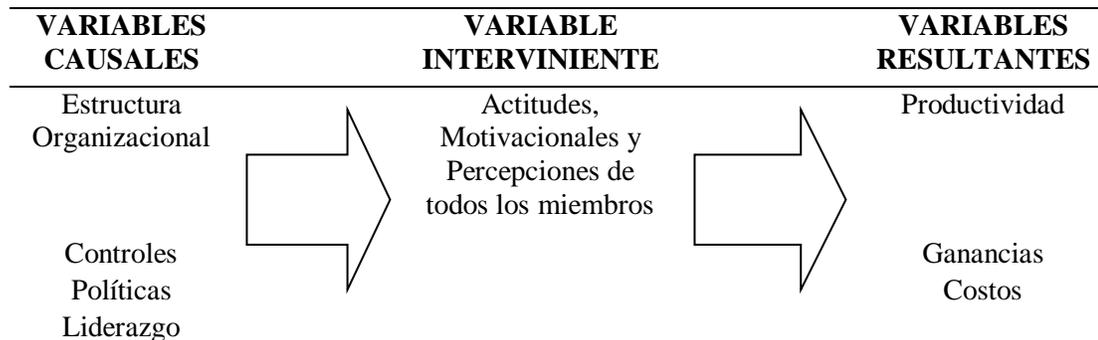
.- Clima de tipo participativo:

- .- Sistema III –Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p.50)
- .- Sistema IV –Participación en Grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (p.52).

Los cuatro sistemas propuestos por Likert, tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para gerenciar y administrar las empresas, puede darse el caso que las organizaciones no se ubiquen estrictamente en un sistema específico, inclusive puede darse que en una sola organización converjan aspectos de otros sistemas.

El autor plantea el esquema mostrado en la figura 1, para referirse a las variables causales, variables intervinientes y variable resultantes del modelo organizacional por el propuesto, donde se evidencia los aspectos que él considera que son determinantes para que la organización tenga un buen clima organizacional.

**Cuadro 1.**



Cuadro 1. Modelo Organizacional de Likert. Tomado de Brunet (1987)

### 2.2.3.- Importancia del Clima Organizacional

Según Brunet (1999), el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz y diagnosticar el clima y cultura de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues el organizador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

### **2.2.4.- Factores que identifican el clima organizacional**

Dentro de cada organización existen factores que identifican al clima organizacional así como los planteados por Parra *et al.*,(2018), que hacen mención a cinco (5) elementos que lo constituyen siendo los siguientes:

1 Estructura organizacional eficiente: Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto a sus políticas y responsabilidades, la estructura organizativa, si la atmósfera es abierta, e informal o formal, y la planeación adecuada para el logro de los objetivos.

2 Autonomía del trabajo: Comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad para ejecutarlo.

Supervisión rigurosa e impersonal: Hace énfasis que se hace en algunas empresas en la producción. Sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.

3 Ambiente abierto y estimulante: Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abierto al cambio.

4 Orientación centrada al empleado: Este elemento del Clima Organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje y por último recompensar el trabajo que realiza el personal.

A continuación se presentan las dimensiones del clima organizacional, que sustenta el desarrollo de esta investigación y que le dan aportes especiales en el campo de la educación.

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

Las dimensiones del clima son características susceptibles a ser medidas dentro de un ámbito laboral y éstas influyen en el comportamiento de los individuos de una organización que según Brunet (1999) está constituido por una serie de dimensiones que la caracterizan entre ellas están:

- 1.- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.

2.- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización.

3.- El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados.

4.- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (p51).

### **2.2.6.- El liderazgo como factor organizacional que determina el clima organizacional**

Ahora bien, el liderazgo es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente de la conducta de los empleados. Esteves (ob.cit) afirma que, un buen ambiente de trabajo

Es aquel que mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito (p. 62).

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la empresa, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación.

Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas, pero si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización y se genera insatisfacción.

### **2.2.7.- Influencia de la cultura en las organizaciones**

Una vez reflexionado sobre los diferentes aspectos del clima y cultura organizacional, es posible aseverar, que la cultura envuelve a las organizaciones de cualquier tipo de índole y configuración estructural a través de un sistema de valores

y creencias: fomentando o creando una identidad que permite alcanzar o inclusive limitar la consecución de los objetivos y metas de la organización. Es por ello que es posible identificar a alguna organización por su cultura y por consiguiente debe reconocerse que el componente básico de las organizaciones es el personal que labora en ella, pues ellos reflejan sus propias aspiraciones y objetivos en la metas de la organización, permitiendo:

- Transmitir identidad de los miembros de la organización.
  - Facilitar el compromiso con la organización.
  - Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Mondragón (2016).

### **2.2.8.- La Motivación Humana**

“La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención” Chiavenato (2001). Según el mismo autor, las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

- a. El comportamiento es causado: Cuando se origina en estímulos internos o externos. Aquí el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas.
- b. El comportamiento es motivado: El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- c. El comportamiento está orientado hacia los objetivos: En todo comportamiento existe un impulso, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De estas necesidades surge el “Ciclo Motivacional”, que es una fuerza que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento, capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior.

Las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionadas con las necesidades humanas, como lo reseña la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

### **2.2.9.- Jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Esta jerarquía parte del principio de los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo:

1.- Necesidades de Subsistencia y existencia del individuo: Su principal característica es la premura, cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

2.- Necesidades de seguridad: Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real, imaginario, físico o abstracto. La huida ante el peligro, son manifestaciones típicas de estas necesidades.

3.- Necesidades sociales: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor.

4.- Necesidad de auto estima: Están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y autoestima incluye la seguridad en ti mismo, la confianza y la necesidad de aprobación y reconocimiento social.

5.- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas. Se hallan en la cima de la jerarquía, llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Estas necesidades se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol de cada persona, de los talentos individuales, entre tanto las necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensa externa a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades). Las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas, que las personas se dan a sí mismas, por ejemplo (sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

### **2.3.2.- Satisfacción Laboral**

Son muchos los autores que han dedicado a su estudio por lo que es lógico que cada uno de ellos le haya atribuido una definición diferente teniendo en cuenta sus distintos enfoques.

Para Sánchez y Vargas (2019), la satisfacción laboral “lo relacionan directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización y se transforma en la percepción del trabajador en su entorno emocional”(p.162).

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere según Giorgina (2011): La Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

### **2.3.3.- Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles, ya que ayuda a los administradores que observen el comportamiento de los individuos en la organización es por ello que se define como la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia de las actividades de la empresa. Paredes y Velasco (s/f)

Mientras que para Chiavenato (2009) es el “estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, ocupándose de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y la influencia que ejercen las organizaciones sobre ellos”(p26).

### **2.3.4.- Gerente**

Los gerentes son los que toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas. Robins y Judge (2013). Por consiguiente, son los responsables de diseñar la estructura de la

organización, de motivar y dirigir las actividades de sus empleados, así como ubicar los canales de comunicación más eficaces para limitar los diferentes conflictos que se puedan presentar.

### **2.3.5.- Cultura**

Existen importantes aportes referente a la cultura, en el transcurrir del tiempo al tener estudios en diferentes ramas, por esta razón se abordarán diferentes definiciones algunos autores lo definen como “rasgos, distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad, englobando los modos de vida, arte, sistema de valores, derechos del ser humano, creencias y tradiciones.” Paredes y Velasco (s/f) (p.16).

Chiavenato (1989) lo define como....”un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(p.464)

Ambos autores coinciden en sus definiciones de creencias y valores que se transmite durante el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas, las presiones internas, resultado de la dinámica organizacional.

Otro autor que define la cultura es Pedraza *et al* (2015), señalando que es “un conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas”. (p.21). Aporte importante que refleja la similitud de opiniones entre los autores señalados.

### **2.3.6.- Cultura Organizacional.**

Para Chiavenato (2009) “Cada organización tiene su cultura organizacional, representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p.72).

Prosiguiendo con el autor define la Cultura Organizacional como el “conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores y actitudes que comparten todos los miembros de la organización.... Es la esencia de la cultura de una organización, que encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores”

### **2.3.7.- Desgaste Ocupacional.**

Al hablar de desgaste ocupacional su importancia radica en el campo de la psicología organizacional con el fin de buscar y evaluar los factores que inciden en los riesgos psicosociales de los empleados, también conocido como síndrome de Burnout ya que es un tipo de estrés laboral donde se ve reflejado un estado de agotamiento físico, emocional, social y mental que posee consecuencias en la motivación y pérdida en el interés por desarrollar diferentes tipos de tareas que se le han impuesto. Cuchia y González (2019)

El desgaste ocupacional lo definen Guillén, *et al.*, (2019), “como la pérdida progresiva de energía, cansancio emocional, fatiga, actitudes negativas y sentimientos de insatisfacción, haciéndose presente en los docentes o los que laboran en una organización” (p.3).

Igualmente, el síndrome de desgaste profesional “es una respuesta al estrés laboral crónico caracterizado por la desmotivación, el desinterés, el malestar interno o la insatisfacción laboral que parece afectar en mayor o menor medida a un colectivo profesional importante” Navarro (2002).

### **2.3.8.- Trabajo en Equipo.**

El éxito de las organizaciones se afianza en la unión de sus trabajadores, a través de la unión de conocimientos en función a los objetivos de la organización, mejorando el desempeño de las empresas, es por ello que el trabajo en equipo lo asocia Caicedo (2019).

“con la cohesión, la unión y la transformación de una organización, siendo sinónimo de productividad, competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de las estructuras organizacionales para dar cumplimiento a la misión y visión establecida y que permita orientar el comportamiento de los individuos con el fin de alcanzar la máxima calidad”(p.60)

### **2.3.10.- Cambio Organizacional**

El cambio organizacional puede ser entendido como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que estén imperantes en el ambiente organizacional (interno o externo), mediante el aprendizaje. También puede

ser considerado como el conjunto de variaciones de orden estructural a las que están sometidas las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Hoy en día, ya no basta de ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifica y se gestionan los recursos al cambio y la innovación. Es importante que las organizaciones identifiquen sus capacidades que deben adquirir para cambiar sus estructuras, procesos y valores; además de entender la contribución principal de las personas en la gestión del cambio. Rueda *et al* (2018)

Sobre esta situación, Pérez, Vilariño y Ronda (2017) señalan que “el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, de tal forma que, la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo se regenera” (p.324)

Aquí, es importante destacar que la gerencia de manera participa juega un rol de especial atención y así lo manifiesta Pérez, *et al* (ob.cit.):

El cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal, por eso las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta, siendo esta capacidad una variable empresarial de importancia creciente que permite discriminar o catalogar a las empresas y depende directamente de la visión de sus directivos para interpretar que los procesos internos de la organización se deben generar por una dinámica sin la cual no sería factible afrontar dicho cambio (p.324)

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

En este aspecto señala Pérez, *et al* (ob.cit.):

Este escenario puede ser mejor evaluado cuando se resalta la multiplicidad de orígenes que el cambio tiene, dado que este puede ser promovido por la evolución o efecto de un conjunto de variables dinámicas (tecnología, procesos, estrategias, procedimientos) y estas a su vez estar influenciadas por fuerzas motrices externas como los clientes, proveedores y competidores y por fuerzas internas como el capital humano y la Política y Estrategia Empresarial.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

**Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otros.

**Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede se está en presencia de los cambio genéricos, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, en consecuencia el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias.

#### **2.4.- Bases Legales**

El estudio referido estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Capítulo VI, en los artículos 102 y 104 donde destaca “La educación como un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria”. Adicionalmente, el ordenamiento jurídico venezolano, garantiza al pueblo sus derechos y libertades donde, el Artículo 3, expresa que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución.

Los fines mencionados se corresponden con el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación (2009), donde se prevé la necesidad de lograr que individuos desarrollen

su solidaridad, y que se implementen políticas dirigidas hacia el respeto, la comprensión mutua entre cada uno de los miembros de la institución para contribuir de esta manera en la conformación de un ambiente educativo acorde a los requerimientos de los trabajadores.

Esta misma ley, categoriza en el Capítulo V, referido a la Supervisión Educativa, estable en el Artículo 43 que “El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, específicamente en el nivel universitario.

De esta manera, se puede favorecer efectivamente el desempeño de los docentes en cada una de las áreas del quehacer educativo. De allí que, para mejorar el desempeño docente en su trabajo requiere una serie de estrategias para optimizar el ambiente laboral, de tal manera que se garantice el logro de las metas institucionales previstas. Mientras que la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), se considera fundamental para la explicación del clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y Mar con sede en San Carlos Estado Cojedes, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todas las personas que prestan sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT, (2012), tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que:

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que

menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia, no se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25. En el mismo orden de ideas, en el Artículo 35 establece que: “Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica”.

Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

Por lo que Reglamento de la universidad nacional experimental de los llanos occidentales “Ezequiel Zamora”. Título 1. Disposiciones Generales. En su Artículo 2º.- Expresa que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA”, es una institución de educación superior constituida fundamentalmente por una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores transcendentales del hombre, orientada a la realización de la función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, mediante actividades de docencia, investigación y extensión, puestas al servicio de la comunidad y destinadas a promover los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieren para el desarrollo integral de la región y del país,

enmarcados dentro de un espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y abierto a todas las corrientes del pensamiento universal. y en su Artículo 3º.- La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA”, es una institución con una estructura dinámica y adaptable al ensayo de nuevas orientaciones metodológicas y estructuras administrativas para su organización, evaluación y formación integral del individuo a nivel superior.

El articulado de las leyes comentadas, sirven como fundamento jurídico para la presente investigación, pues desde este punto de vista todo amparan, normativizan y regulan las relaciones laborales.

### 2.5.- Sistema de variables

Es importante destacar que para efecto de esta investigación, se consideraran dos tipos de variables (dependiente e independiente). En este sentido reflejan Hernández, Fernández y Baptista (2010) que “la variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente)” (p.122). Para la presente investigación, de acuerdo a los objetivos propuestos se presentan las siguientes variables:

### 2.6.- Identificación de las variables

- **Variable Dependiente:** Clima y Cultura Organizacional, que según Palella y Martins (2012). definen la variable “como elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías pudiendo ser medidas según sus propiedades o características” (p.67).
- **Variable Independiente:** Estrategias Gerenciales, que para los mismos autores “Representa el efecto o resultado producido por la variable independiente” (p.68).

De acuerdo a lo descrito anteriormente, el sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores.

<b>Tabla 1.</b>				
<b>Operacionalización de Variables</b>				
<b>Objetivo General:</b> Desarrollar estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez San Carlos				
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
Estrategias Gerenciales (Independiente)	Es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, plan o meta en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo institucional y social <b>Carneiro Caneda (2010)</b>	Organización	Ambiente de Trabajo	1,2
			Trabajo en Equipo	3,4
			Comunicación asertiva	5
Clima Organizacional (Dependiente)	Robbins (2009) señala que el clima organizacional es importante porque: “Constituye el medio interno de una Organización; la atmósfera sociológica característica que existe en cada institución y que cada individuo la percibe de una manera” (p. 204).	Talento humano	Motivación al Logro	6,7,8
			Estilo Gerencial	9,10,11
			Eficiencia y Eficacia	12,13

**Fuente:** Propia (2021)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación.

El presente estudio, está enmarcado en el paradigma positivista también denominado paradigma cuantitativo, de acuerdo a la naturaleza de su investigación y el nivel de profundidad de sus objetivos es descriptivo que según Palella y Martins (2010).

Se refiere al uso de instrumentos de medición y comparación , donde el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos, sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo y a la ciencia como una descripción de fenómenos que se apoya en los hechos dados por las sensaciones y no se preocupa por explicarlo.” (p.40), de allí que se asume el nivel de la investigación como descriptivo.

#### 3.2.- Tipo de investigación.

El estudio presentado corresponde a Estrategias Gerenciales para fortalecer el Clima Organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar UNELLEZ San Carlos. El tipo de investigación en el cual se inserta es de campo, según Palella y Martins (2010), sostiene que la investigación de campo consiste en:

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (p.88).

Todo lo anterior indica, que en la ejecución de los trabajo de campo, tanto el levantamiento de información como el análisis de comprobaciones, aplicaciones, prácticas, conocimiento y métodos utilizado para obtener información se realizan en el medio donde se desarrolla el fenómeno o hecho en estudio, que es precisamente una de las características de la presente investigación.

### **3.3.- Diseño de la investigación.**

El diseño de investigación se refiere, a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio, en la presente investigación, se asume el diseño de investigación no experimental. Al respecto, Palella y Martins (2010), definen el diseño no experimental como:

El que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87).

En tal sentido la investigación se enmarca perfectamente en el diseño descrito, ya que la información, características y variables de estudio se tomaron directamente de la realidad, sin modificar ni sustituir ninguna variable de la realidad observada.

### **3.4.- Modalidad de la investigación.**

Por otra parte, la modalidad adoptada en este estudio es la del Proyecto Factible, que para Palella y Martins, (ob.cit), lo describen “como una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.107) y para el Manual de Trabajo de Grado de especialización, maestría y tesis doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL, 2012), “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.16), por lo antes señalado, se asume la modalidad descrita, pues con la presente investigación se pretende proponer plan estratégico gerencial para fortalecer el clima organizacional de los trabajadores del Programa de Ciencias del Agro y del Mar Cojedes, el cual se ajusta a las características descritas de un proyecto factible.

### 3.5.- Población.

En este sentido, Arias (2010), define la población como “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.121), de lo antes señalado, se establece que la población está conformada por cuarenta y ocho (48) docentes activos del PCAM UNELLEZ – San Carlos, los cuales se detallan de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
**Distribución de la población en estudio**

Área	Cargo	Cantidad
Jefatura de Programa	Jefe de Programa	1
Jefatura de Subprogramas	Jefes de Subprogramas	5
	Personal Docente	42
	<b>Total</b>	<b>48</b>

Fuente: García (2021)

### 3.6.- Muestra.

Representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. En relación a la muestra, Arias (2010), describe la muestra como “Un sub conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.121),

En el caso que nos compete, la muestra se considera censal, pues se seleccionó el 100% de la población, es decir 48 individuos. En este sentido Ramírez (1997) establece: “la muestra censal es aquella donde toda la unidad de investigación es considerada como muestra”.

De allí que la población a estudiar al ser menor o igual a 50 se cataloga como muestra censal, siendo simultáneamente universo, población y muestra, por lo tanto la

muestra queda distribuida en cuarenta y ocho (48) individuos del personal docente del PCAM.

### **3.7.- Técnicas de recolección de datos**

Según Niño (2011) “los datos recogidos en bruto con cualquiera de las técnicas e instrumentos, no es más que un resultado sin significación respecto al objetivo general y el problema.”(p.98)

Luego de aplicado el instrumento de recolección de la información a la población objeto de estudio, se realiza la técnica de análisis de datos, donde Balestrini (2009) indica “Al culminar la fase de relación de la información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos....” (p.149).

Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se ordenarán, codificarán y tabularán de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables a investigar determinando las frecuencias y porcentajes de las repuestas que se obtengan de los sujetos que formaran parte de la investigación, aplicando estadística descriptiva.

En conformidad con lo señalado en el párrafo anterior, el cuestionario diseñado para la presente investigación está formado por trece (13) interrogantes con dos (2) alternativas de respuesta establecidas en escala tipo Likert, (Anexo 1) presentados en forma de afirmaciones y negaciones, ante los cuales se pide a los sujetos que seleccionen una de las dos alternativas de la escala, las alternativas utilizadas en este caso son: Si y No.

Los datos que arrojó el cuestionario, representan el diagnóstico sobre el cual se fundamentó el diseño y ejecución de las estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional del PCAM – VIPI.

### **3.8.- Validez del instrumento.**

El instrumento de recolección de información, debe reunir dos requisitos esenciales, ellos son: la validez y la confiabilidad, en palabras generales, la validez

hace referencia al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, al respecto Sabino (2008), define la validez como “El juicio de valor en la cual se puede tener diferentes tipos de evidencias tales como “evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo” (p.105).

Para determinar la validez del instrumento se procedió a entregar un ejemplar del cuestionario a tres (03) profesionales expertos en el área de estudio y el aspecto metodológico, este procedimiento, permitió corregir ambigüedades de forma o de contenido existentes en el cuestionario elaborado, de allí que el instrumento cuente con la validación metodológica, validación de contenidos y validación, estilo y redacción, que según Arias (ob.cit), consiste en seleccionar un determinado número de personas expertas a razón de 3 o 5, siempre números impares para que ellos evalúen el cuestionario mediante opiniones que le permitieron la elaboración definitiva del citado instrumento.

### 3.9.- Confiabilidad del instrumento.

Con respecto a la confiabilidad, Palella y Martins (2006) expresa que, se refiere a la “Ausencia del rol aleatorio en un instrumento de recolección de datos, es decir, el grado en que las mediciones están libre de la desviación producidas por los errores causales... ” (p.150).

El Coeficiente de Kuder Richardson 20, es una de las técnicas que permitió establecer el nivel de confiabilidad que, junto con la validez un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado por una escala tipo likert. Para determinar el grado de confiabilidad se utilizó el método de Kuder Richardson 20, mediante la fórmula:

$$KR-20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p.q}{Vt} \right)$$

- KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder-Richardson)
- k = Número total ítems en el instrumento.
- Vt: Varianza total.
- Sp.q = Sumatoria de la varianza de los ítems.
- p = TRC / N; Total de Respuestas Correctas (TRC) entre el Número de sujetos participantes (N)
- q = 1 - p

Figura 2. Fórmula de Coeficiente Kuder Richardson. Tomado de Kaplan & Saccuzzo (1982, p. 106).

la información en el cuadro 1, lo ubica al instrumento en el renglón de una confiabilidad muy alta.

El resultado de acuerdo a Palella y Martins (2010), la confiabilidad se ubica en los siguientes intervalos:

### **Cuadro 2.**

#### **Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

0,0 - 0,20	Muy Baja
0,21 - 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Media
0,61 - 0,80	Alta
0,81 - 1,00	Muy Alta

Fuente Palella y Martins (2010)

## CAPÍTULO IV

### 4.1.- RESULTADOS

El análisis y la interpretación de los resultados se desarrollaron por intermedio de la estadística descriptiva, es decir, mediante el porcentaje simple especificando valores y respuestas obtenidas así como el valor numérico porcentual obtenido.

La interpretación se efectuó sobre la base del análisis de cada ítem, relacionando la respuesta y el porcentaje obtenido con el aspecto de la interrogante planteada.

Se precedió a registrar la información y/o datos obtenidos posteriores a la aplicación de un cuestionario contentivo de 13 preguntas dicotómicas con opciones de SI Y NO los cuales medirán el alcance de los objetivos donde la información recolectada será a través las dimensiones explicadas.

#### Análisis e Interpretación:

**Ítems 1-** ¿El trabajo que usted realiza es orientado y guiado por el Jefe del programa y subprograma?

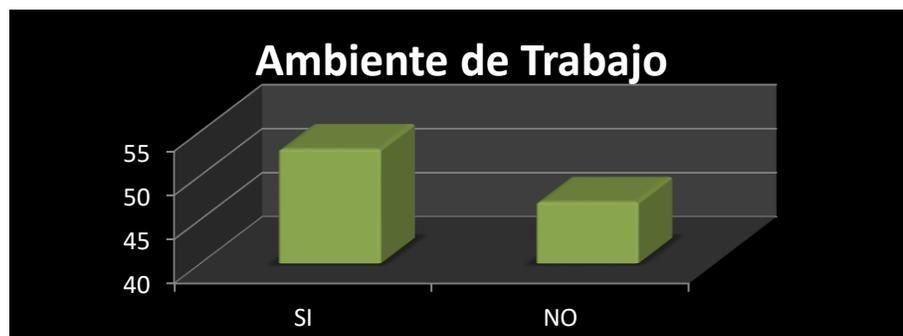
**Ítems 2-** ¿Considera usted, necesario aplicar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez San Carlos?

I. **Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Organización.

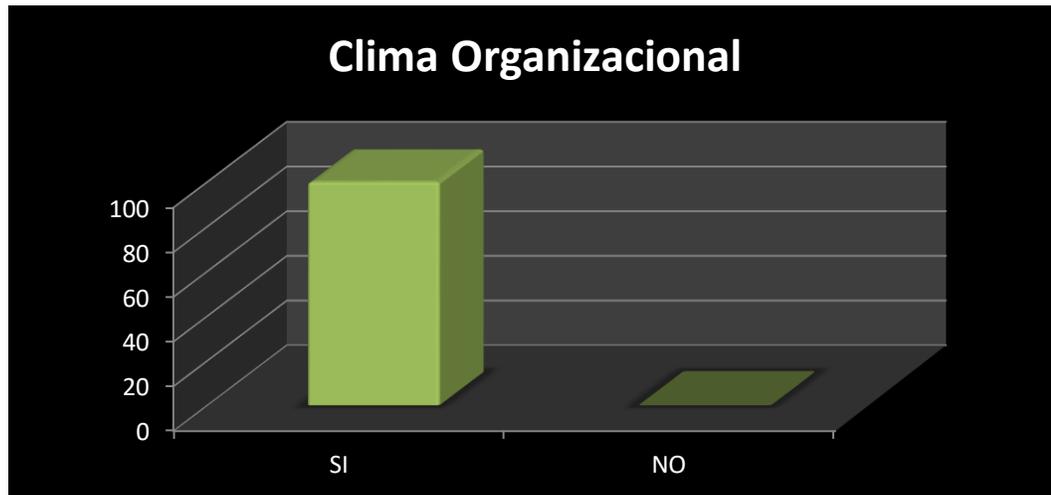
**Indicador:** Ambiente de Trabajo

Fig. 01



Fuente: García 2021

Fig. 02



**Fuente:** García 2021

Ante la interrogante del ítems N° 1, en la fig. 01, se muestran los resultados para el indicador Ambiente de Trabajo para lo cual existen 08 personas para un 53%, que afirman estar orientados en su trabajo por el Jefe de Programa y de Subprograma.

En relación al ítems N° 2, el 100% indica o está de acuerdo que es necesario aplicar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar. En ambos casos se observa que existen estrategias por parte de las autoridades del Programa, sin embargo, se deben incorporar estrategias que permitan mejorar las condiciones del ambiente de trabajo.

## II. **Variable:** Estrategias Gerenciales

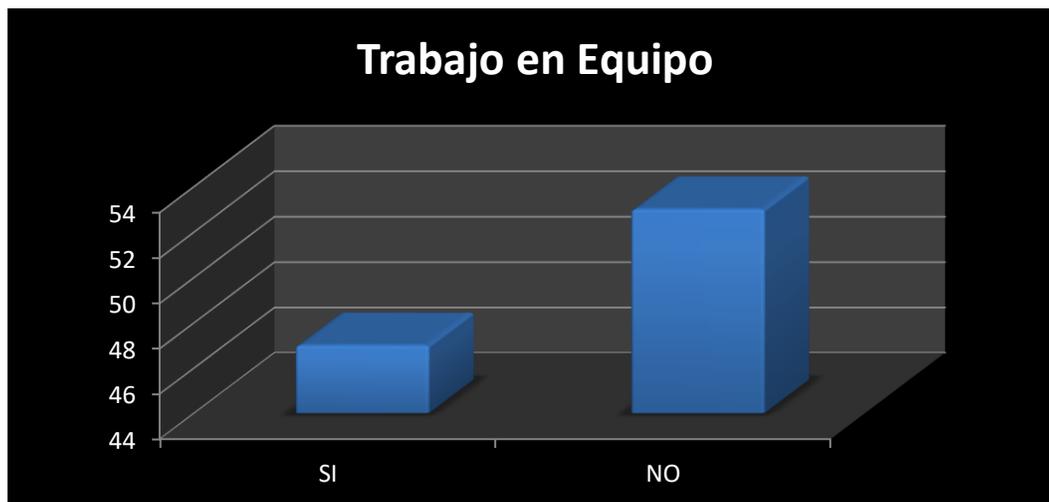
**Dimensión:** Organización

**Indicador:** Trabajo en Equipo

**Ítems 3-** ¿Se siente usted integrado con su grupo de trabajo actual?

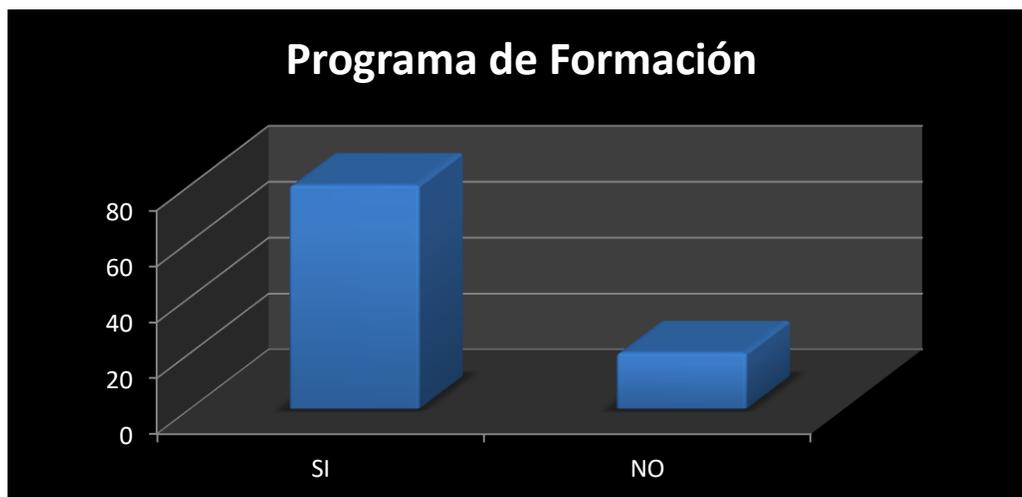
**Ítems 4-** ¿Participaría en los programas de formación, dictados en el PCAM?

Fig. 03



Fuente: García 2021

Fig. 04



Fuente: García 2021

En este orden de ideas se muestran los resultados que se corresponde con el ítems N° 3 relacionado al indicador trabajo en equipo, donde la fig. tres (3) muestra que 07 personas 47% se sienten integrado con el grupo de trabajo actual del programa, mientras que un 53%, es decir 8 personas afirmaron que no se sienten integrados, lo

cual indica que es necesario implementar jornadas que contribuyan a la integración y trabajo en equipo.

Como subsiguiente interrogante correspondiente al ítems N° 4 de la dimensión organización, representada en la fig. Cuatro (4), se procedió a interpretar la relevancia de participación en los procesos de formación, dictados por el PCAM. En atención a ello, el instrumento arrojó que según el 80%, equivalente a 12 encuestados si participaría en los procesos de capacitación formativa del programa, mientras que otros tres (3), representados en 20%, llegaron a la conclusión que no participaría en los programas formativos, lo cual representa un aval importante en la planificación de estrategias implementadas en cursos y talleres sobre procesos de capacitación.

Al respecto Caicedo (2019), hace referencia al trabajo en equipo, señalando que “el éxito de las organizaciones se afianza en la unión de sus trabajadores, a través de la unión de conocimientos en función a los objetivos de la organización, mejorando el desempeño de las empresas” (p.13), es por ello que los resultados demuestran que eventualmente existen excelentes relaciones de trabajo entre los docentes del programa, que hay compañerismo y colaboran entre ellos para la realización de las funciones.

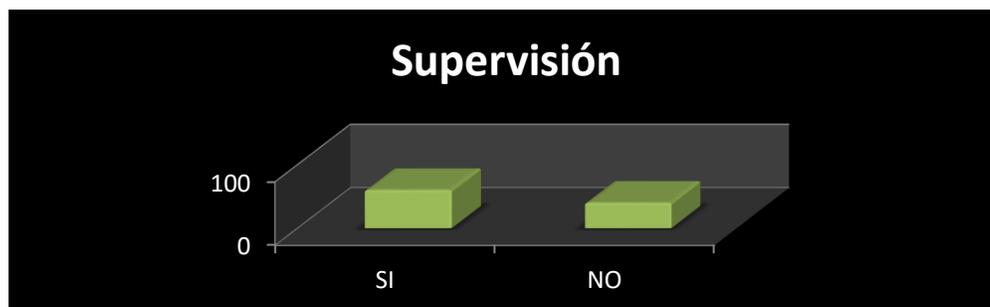
### III. **Variable:** Estrategias Gerenciales

**Dimensión:** Organización

**Indicador:** Comunicación Asertiva

**Ítems N° 5-** ¿La responsabilidad del trabajo que realiza es supervisada por el Jefe del programa y subprograma?

Fig. 05



**Fuente:** García 2021

En atención al ítems N° 5, se trabajó en determinar el grado de responsabilidad laboral, mediante la pregunta, si la responsabilidad de trabajo es supervisada por el jefe o jefes de subprograma. La misma obtuvo una respuesta afirmativa de (09) encuestados equivalentes a un 60%, mientras que un 40%, es decir, (06) encuestados, responden de forma negativa, como se refleja en la fig. N° 05.

En relación a la importancia de la comunicación en los procesos gerenciales, Chiavenato (2001) sostiene que “las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias” (p.87).

#### IV. Variable: Clima Organizacional

**Dimensión:** Talento Humano

**Indicador:** Motivación al logro

**Ítems N° 6-** ¿Cree usted que el ambiente de su trabajo es motivador?

**Ítems N° 7-** ¿Considera usted, que existen incentivos para estimular el desempeño docente: carta de felicitaciones por metas cumplidas, reconocimientos, entre otros?

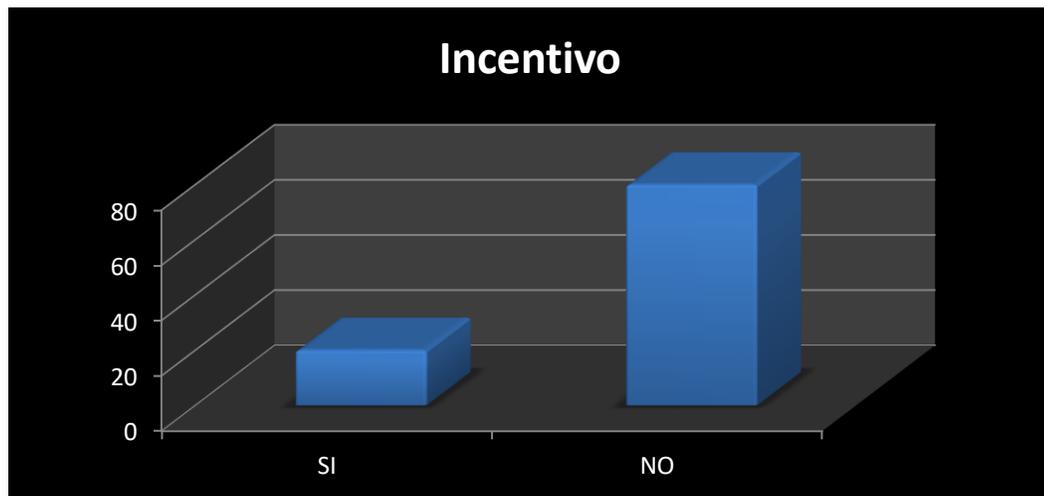
**Ítems N° 8-** ¿Se realiza con frecuencia actividades recreativas y culturales en el PCAM?

Fig. 06



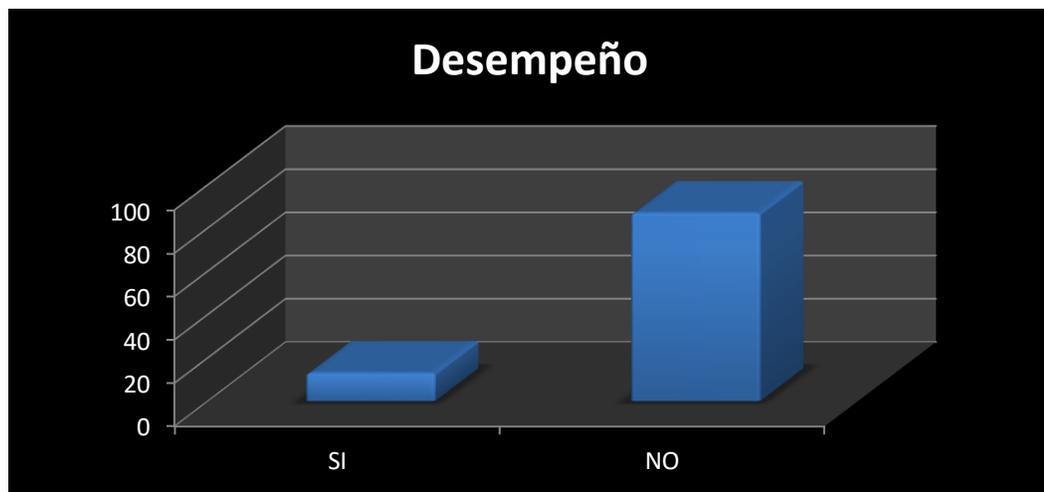
**Fuente:** García 2021

Fig. 07



**Fuente:** García 2021

Fig. 08



**Fuente:** García 2021

Para el ítems N° 6, el 60 % del personal docente del Programa Ciencias del Agro y del Mar, manifiesta que el ambiente de trabajo nunca es motivador y el 40 % de ellos indica que algunas veces es motivador trabajar en la mencionada institución lo cual aporta un dato estadísticamente importante para la actual investigación pues es un número elevado de los trabajadores que manifiestan su insatisfacción con la ausencia de motivación en el ambiente laboral. Tal como lo muestra la figura N° 6.

Así mismo la fig. N° 07, correspondiente al mismo ítems, se muestra el resultado del indicador motivación al logro, donde se preguntó a los encuestados ¿Considera usted, que existen incentivos para estimular el desempeño docente: carta de felicitaciones por metas cumplidas, reconocimientos, entre otros? Un 20% respondieron de forma positiva lo que equivale a (03) trabajadores, mientras que los otros (12) trabajadores manifestaron de forma negativa, lo que es equivalente a un 80%, lo cual determina que se deben buscar estrategias y correctivos que correspondan a estimular el desempeño.

En relación al ítems N° 8, enfocado en la existencia de un plan estratégico para valorar el desempeño laboral en el PCAM – VIPI, se muestra en la fig. N° 08 que el 13% de los encuestados, afirman que ha existido en la organización dicho instrumento gerencial, mientras que el 87% de los encuestados niegan la existencia de un plan estratégico. Lo cual determina que es necesario sincerar criterios y establecer planes reales y palpables. Es por ello que Chiavenato (2000), señala que “el comportamiento humano, es motivado y que existe una finalidad, y siempre está orientado hacia el logro de un objetivo” (p.69).

#### **V. Variable:** Clima Organizacional

**Dimensión:** Talento Humano

**Indicador:** Estilo Gerencial

**Ítems N° 9-** ¿Considera usted que las acciones del Jefe de programa y subprogramas satisfacen las expectativas de los docentes?

**Ítems N° 10-** ¿El programa Ciencias del Agro y del Mar cuenta con un plan estratégico para valorar el desempeño de los docentes?

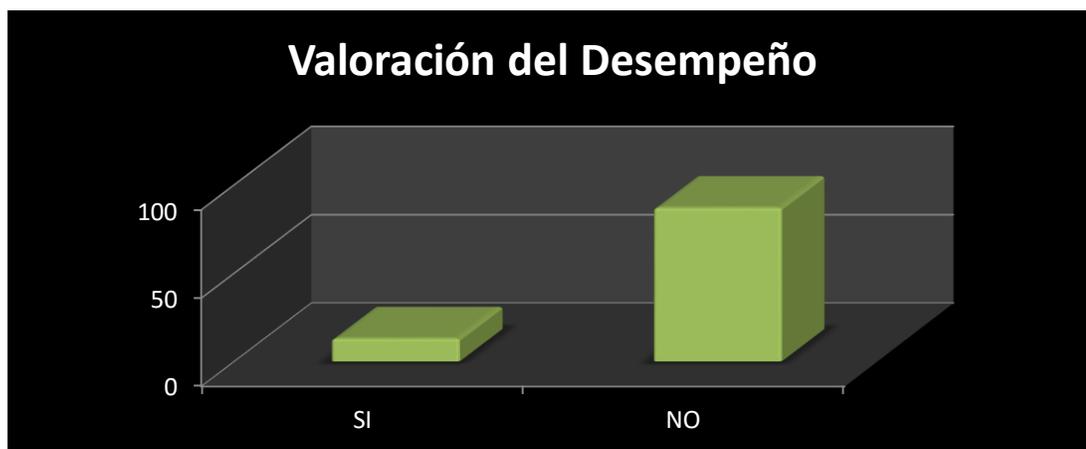
**Ítems N° 11-** ¿Existen programas de formación (cursos, talleres, conversatorios) en el PCAM que contribuyan al desarrollo docente y profesional?

Fig. 09



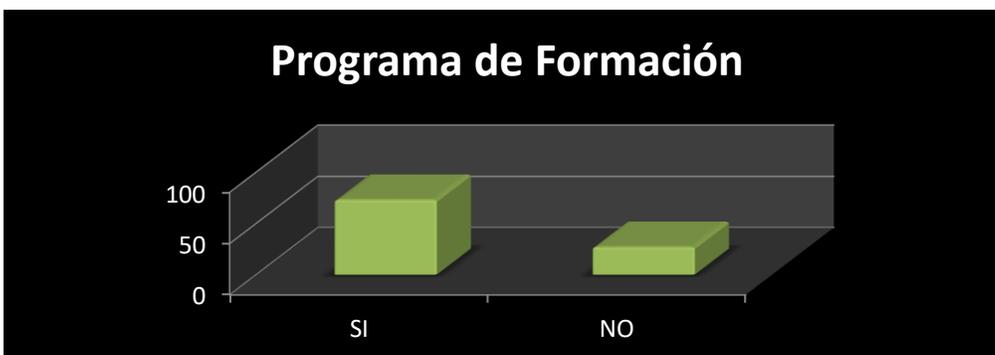
Fuente: García 2021

Fig. 10



Fuente: García 2021

Fig. 11



Fuente: García 2021

El ítem N° 09 muestra que el 27% del personal docente del PCAM - VIPI considera, que las acciones del Jefe de Programa y Jefes de Subprogramas satisfacen las expectativas laborales de los trabajadores, mientras que el 73%, niegan que los jefes del Programa, logran satisfacer las expectativas de los trabajadores. En este sentido Chiavenato (2009) afirma, que “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral” (p.79).

En relación a la existencia de un plan estratégico para valorar el desempeño laboral del personal docente del PCAM - VIPI, mostrada en la gráfica N° 10 se refleja que el 13% del personal docente encuestado, señalan que en el PCAM, existe dicho instrumento gerencial, mientras que el 87% restante señala la no existencia del mismo, lo cual indica la discrepancia de opiniones y la necesidad de ser objetivo mediante el diseño y ejecución de un nuevo plan estratégico.

En el ítem N° 11, con igual variable, dimensión e indicador, que se refleja en la fig. N° 11, en cuanto a la formación del personal docente del PCAM - VIPI, muestra que el 73 % del personal docente, manifiestan haber realizado cursos, talleres, conversatorios impartidos en la Institución, por lo que la organización cuenta con programas de formación destinados al desarrollo profesional y laboral del personal, mientras que 04 docentes de los encuestados, que representa un 27%, manifiestan no haber recibido ningún tipo de capacitación y formación docente.

#### **VI. Variable:** Clima Organizacional

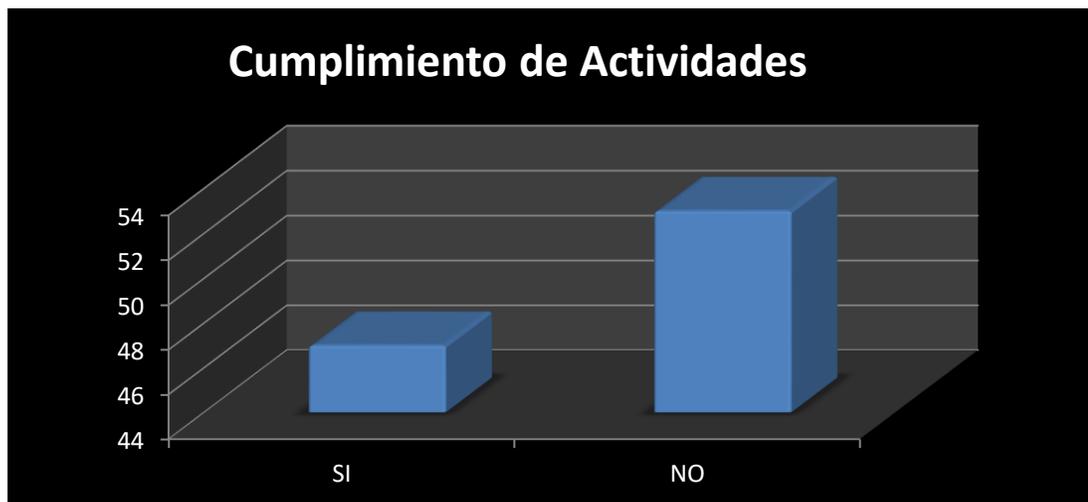
**Dimensión:** Talento Humano

**Indicador:** Eficiencia y Eficacia

**Ítems N° 12-** ¿Las actividades planificadas por los docentes se cumplen exitosamente?

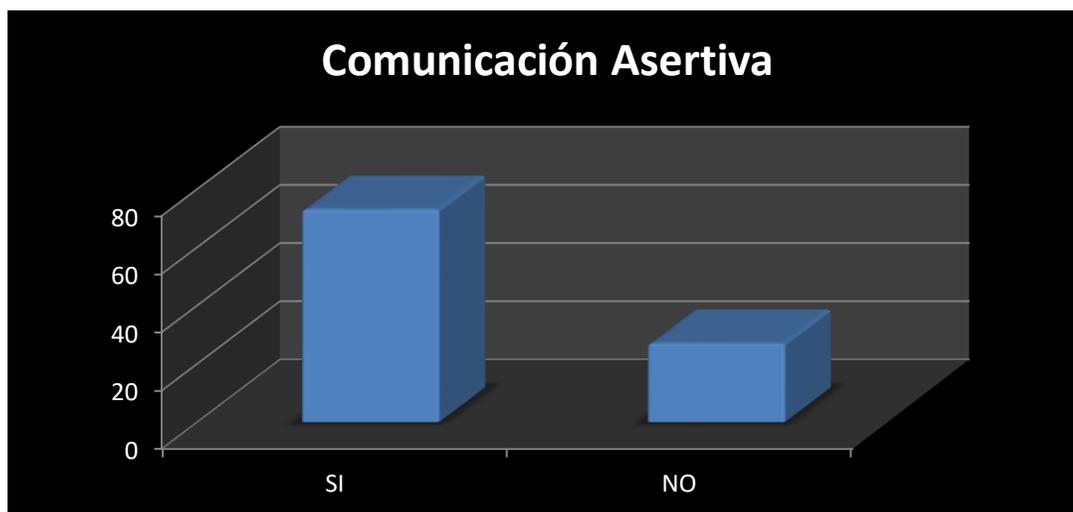
**Ítems N° 13-** ¿Cree usted, que la comunicación entre el Jefe de programa, de subprogramas y los docentes es efectiva?

Fig. 12



**Fuente:** García 2021

Fig. 13



**Fuente:** García 2021

Tal como se aprecia en la figura 12, correspondiente al mismo ítems, el 47% del personal docente del PCAM - VIPI, afirma que las actividades laborales planificadas se cumplen exitosamente, mientras que el 53% del personal responde negativamente.

Continuando con la presentación de la información en el ítem 13 se hace referencia al indicador de eficiencia y eficacia, para ello se indagó si los trabajadores docentes del PCAM - VIPI, consideran que su jefe tiene una visión clara de cómo debe dirigir la institución. Los resultados obtenidos del ítem en estudio señalan que el 73% de los docentes encuestados, lo manifiestan afirmativamente, mientras que el 27%, opina lo contrario.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PROGRAMA DE CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR. UNELLEZ-VIPI.**

##### **5.1.- Presentación del Plan.**

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar. Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone un diagnóstico del clima organizacional del Programa de Ciencias del Agro y del Mar, así mismo se incluye una propuesta de mejora con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral de los 48 docentes que hacen vida en dicho Programa. En éste sentido, la capacidad de poner en práctica este plan, depende no solo del buen diseño y estructuración del mismo, sino también del compromiso por parte de los sujetos de estudio y en el caso particular de los trabajadores, por esta razón se hace necesario abordar la problemática de forma conjunta, para de esta manera garantizar la eficacia del plan implementado.

##### **5.2.- Justificación de la Propuesta**

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, todo lo que nos rodea. Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen tareas minuciosas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar su nivel de vida y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Son muchas las dimensiones que abarca el

clima organizacional en las organizaciones, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar el personal, dejan de considerar factores como la motivación, la comunicación, la autoestima, la cooperación e integración, entre otros, los cuales se ponen de manifiesto en la labor efectuada por los empleados, y son factores claves de éxito para las organizaciones.

Ante el diagnóstico realizado en esta investigación se evidenció un clima organizacional inestable, que puede estar ocasionando problemas en el desempeño laboral del personal docente del programa y que puede repercutir en la gestión administrativa de la misma, se debe incorporar estrategias gerenciales para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico. El desarrollo de un plan de capacitación que forme al personal docente del PCAM-VIPI, en la aplicación de estrategias organizacionales que permitan la maximización de la eficiencia en las actividades docentes y en la integración social en la comunidad universitaria.

### **5.3.- Fundamentación**

Con la puesta en marcha de Estrategias Gerenciales para lograr el fortalecimiento del Clima Organizacional en el Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI, se apunta a tener la mayor participación de los docentes en unos talleres grupales, actividades recreativas y culturales, foro chats referentes al objeto de estudio, entre otros, en los cuales se consideran aspectos gerenciales como la motivación al logro, clima laboral, las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, participación, reconocimientos y liderazgo.

En este aspecto, se asumen algunas acepciones teóricas para fundamentar la propuesta hacia el cambio organizacional demandado por la comunidad académica, por ello se presenta a continuación la interrelación sistémica de cada uno de estos elementos.

Puede apreciarse que cada uno de los aspectos señalados compone las estrategias gerenciales sobre la que presenta esta propuesta con miras a integrar a toda la comunidad académica.

El otro aspecto a considerar es el clima organizacional donde Sánchez; Díaz y García (2016) señalan que:

El clima organizacional (CO), constituye el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los individuos integrantes de una organización; diversos estudios han comprobado que contribuye a la satisfacción del capital humano, y con ello, al logro de objetivos y metas, dando lugar a que los responsables de su gestión, presten más atención a las personas, no solo como individuos, sino también como integrantes de grupos sociales cuyos objetivos deben ser tomados en cuenta para la mejora organizacional. Es por ello, que llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional, puede generar información relevante que permita orientar los procesos e interacciones presentes en el elemento humano relacionados con los objetivos de la entidad. (p.228)

En este aspecto, se puede asumir que algunas estrategias gerenciales puede lograr el éxito de la organización, en la medida de que el gerente de manera colaborativa y participativa pueda diagnosticar el clima organizacional en la institución para que el mismo sea apropiado para el logro de los objetivos, tal como lo infiere Sánchez; Díaz y García:

...en la medida en que se desarrolle un ambiente agradable para los colaboradores de una organización, estarán presentes elementos como la motivación, la identidad organizacional, un buen liderazgo y una efectiva comunicación. Así mismo, con ello, puede esperarse que el comportamiento de los individuos favorezca la eficiencia de las funciones y tareas que desempeñan, coadyuvando a la generación de la calidad en cada actividad, producto o servicio que se realice. (p.227)

La intención es lograr que cada uno de los docentes del Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI se considere como gerentes, encargados del fortalecimiento de la institución, donde todos se sientan responsables de manejar sus propios asuntos; y la estructura dependa de un sistema más informal que formal de control.

Es indispensable la participación de todos los miembros de la organización universitaria como señala Pachano y Vásquez (2015):

Si las organizaciones universitaria en verdad se orientan a cambiar y trabajar sobre la plataforma de nuevas ideas, la buena comunicación que genera la participación y el crecimiento en equipo de los objetivos a lograr, en ese sentido sería la forma de encaminar a las universidades a nuevos espacios con emergentes tendencias y

paradigmas educativos que lejos de promover estudiantes pasivos y acríticos, se acerca a espacios de pluralidad y responsabilidad colectiva. (p.44)

## **5.4.- Objetivos de la propuesta**

### **5.4.1.- Objetivo General.**

Implementar un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa de Ciencias del Agro y del Mar en Unellez-VIPI.

### **5.4.2.- Objetivos específicos.**

- 1- Sensibilizar a través de actividades de formación, para la estimulación del personal docente del Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI.
- 2- Planificar estrategias para interactuar de manera colaborativa con todos los miembros del personal docente del Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI
- 3- Ejecutar actividades del plan estratégico para mejorar el clima organizacional en el personal docente del Programa de Ciencias del Agro y del Mar en Unellez-VIPI.
- 4- Validar la implementación del plan estratégico a partir de las acciones basadas en premisas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y motivación, internalizadas por los miembros del Programa Académico Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI.

## **5.5.- Fases del Plan**

### **Fase I**

#### **Diagnóstico. Líneas de Trabajo**

Esta primera fase correspondiente a la planificación a través la interacción vía Whatsapp, correo electrónico y presencial, atendiendo la situación de la pandemia, un diagnóstico, para conocer las realidades apreciadas por los docentes sobre el clima organizacional y las estrategias utilizadas por los jefes del Programa Académico Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI.

Se identifican las deficiencias del Clima Organizacional del PCAM, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los docentes, los cuales fueron descubiertos dentro de una investigación de campo en el capítulo 3.

Para ello, se consideraron los criterios de compromiso y la corresponsabilidad de cada uno de los actores, para participar en un plan de actualización y motivación que redunde en el cumplimiento de los objetivos de la institución contenidas previamente en la planificación y a su vez, se evaluaron los aspectos para fortalecer el nexo comunicacional entre los jefes del programa y el resto del personal docente; así como dar respuesta a la situación del clima laboral del programa académico.

Figura 14



Reunión para la presentación de la propuesta de fortalecimiento del Clima Organizacional en el PCAM:

## Fase II

### Planificación. Líneas de Trabajo

**Diseño:** Los asistentes a la presentación del diagnóstico previamente realizado, coincidieron que el plan es pertinente, oportuno y representa una alternativa viable de solución a la situación actual del clima organizacional del Programa Académico.

Durante esta fase se logró articular con los presentes el diseño previo a la ejecución de la propuesta, para ello se emplearon diferentes estrategias como lo fueron: mesas de trabajo, lluvias de ideas, trabajo en equipo, entre otros, todo ello con la participación activa del personal docente del Programa Académico Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI, con la finalidad de la incorporación y posterior

puesta en práctica del plan propuesto a través de la planificación y diseños establecidos (ciclos formativos de foro chats, que permitan elevar la autoestima y reflexionar sobre la importancia de la participación en el proceso).

Lo antes descrito fue aporte fundamental en la consolidación de la propuesta a implementar, denominada plan estratégico para mejorar el clima organizacional, basándose en el componente tecnológico para el desarrollo a distancia con aspectos referidos al tema de investigación y de manera presencial, con el fin de despertar el interés y el deseo de participación para con ello lograr los cambios significativos o propuestos que beneficien su labor de manera efectiva.

El proceso de formación que se propone con el plan estratégico gerencial, además de impulsar que el individuo sea consciente de su compromiso con la restauración del equilibrio en las relaciones laborales e interpersonales que está realizando, trata de hacerle consciente también del proceso que ha llevado a cabo para realizar dicha formación, es decir, el plan fortalece el acercamiento y la comprensión del proceso productivo y las relaciones de trabajo; de esta manera los docentes académicos aprenderán a construir su conocimiento, sistema de valores y sentido de pertenencia para con la institución y por otra, se favorecerá la comunicación, compañerismo y la responsabilidad ante su proceso interno de participación y corresponsabilidad social.

Esta propuesta, además de ampliar conocimientos y consolidar una cultura organizacional, busca estimular la participación colectiva en pro del desarrollo personal de los trabajadores docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI.

Figura 15



Jornada de concientización y motivación

### Fase III

#### Implementación. Líneas de Trabajo

**Implementación:** Es la puesta en práctica de la propuesta del programa a través de talleres formativos a distancia “foro chats” y de manera presencial por grupos y por actividad, En los talleres a distancia, se les proporcionó información acerca de clima organizacional, motivación y liderazgo. A través de esta fase se pretende que los participantes adquieran los conocimientos necesarios acerca del clima organizacional, a fin de que comiencen a poner en práctica lo establecido en esa teoría. En las actividades presenciales, se ejecutaron talleres de crecimiento personal, autoestima, trabajo en equipo y sensibilización, entre otros.

Se pretende que todos los docentes del programa académico formen parte activa, ya que la motivación es la herramienta que nos permite aumentar el interés y el desempeño de los docentes en su espacio académico.

Figura 16



Talleres de formación y capacitación

### Fase IV

#### Valoración. Líneas de Trabajo

**Valoración:** Concluida la presentación de la propuesta se procedió a obtener resultados a partir de tres instrumentos de seguimiento, con el fin de poder determinar la utilidad y el impacto de cada una de las actividades desarrolladas, y reconocer las estrategias que se construyen grupalmente para mejorar los factores relacionados al clima laboral

Dichos instrumentos corresponden a las sesiones en conjunto que componen la propuesta, tal como se señala a continuación:

Tabla 04: Análisis de la propuesta

<b>Parámetros</b>	<b>Instrumento de evaluación</b>	<b>Descripción</b>
Discusión	Resumen de la discusión	Un responsable fungirá como secretario quien recopilará las ideas más significativas.
Cuestionario escrito	Respuesta de cada uno de los participantes de manera escrita	Los resultados obtenidos serán analizados para comprender las estrategias que favorecen las estrategias gerenciales y el clima organizacional
Presentación	Conclusiones	A través de una presentación didáctica, los participantes explican la manera como es comprendido y asimilado el clima organizacional de la institución.

**Fuente:** García 2021

## **5.6.- FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

A fin de garantizar la viabilidad de la propuesta a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

### **5.6.1.- Factibilidad Social**

En este aspecto, se puede considerar su viabilidad de implementación ya que el mismo considera al talento humano como componente de la propuesta, que generen resultados eficaces en el Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI, de tal manera que pueda ser utilizada como antecedentes para otras investigaciones y en el aspecto social, se convierte en un aporte de mejoramiento a los diferentes programas de la institución, fortaleciendo su desempeño al alcanzar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **5.6.2.- Factibilidad Económica**

Económicamente el modelo es factible ya que el Programa Académico Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI cuenta con los recursos para ello y con el apoyo de otros programas académicos de la Universidad, se puede desarrollar porque se cuenta con el personal capacitado para dictar los talleres, y esto no acarrea costos adicionales al contrato de personal especializado, salvo los recursos que serán entregados de manera digital, a través de las distintas plataformas que se conocen.

### **5.6.3.- Factibilidad Técnica**

El Programa Académico Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI, tiene garantizado técnicamente la aplicación de la propuesta, ya que cuenta con equipos tecnológicos (computadoras, video beam), mobiliario, materiales de oficina, y personal de apoyo en estos aspectos.

### **5.6.4.- Factibilidad Política**

Políticamente la propuesta es factible, ya que su aplicación estará sustentada en todo el marco regulatorio para el funcionamiento de la academia en la República Bolivariana de Venezuela, así mismo respetará los diferentes acuerdos, y convenios establecidos con los diversos órganos de la administración pública y contenidos en el Reglamento de la UNELLEZ.

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA FORTALECER EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL PROGRAMA DE CIENCIAS DEL AGRO Y  
DEL MAR. UNELLEZ-VIPI.**

Tabla5.

**Plan estratégico gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI**

**Objetivo General:** Implementar un plan estratégico gerencial para fortalecer el clima organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividad</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
1- Sensibilizar a través de actividades de formación, para la estimulación del personal docente del Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI.	.- Organizar el área de trabajo .- Organizar grupos de trabajo.. .- Brindar información oportuna.	.- Conversatorio de la importancia del clima organizacional .- Implementación de talleres: .- Motivación al logro.	<b>Materiales:</b> .- Video Beam .- Pizarra. .- Marcadores.  <b>Humanos:</b> .- El investigador	5 Horas
2- Planificar estrategias para interactuar de manera colaborativa con todos los miembros del personal docente del Programa Ciencias del Agro y Del Mar de la Unellez VIPI	.- Reunir grupos de trabajo. .- Organizar el área de trabajo .- Lectura del tema abordado.	.- Mesas de trabajo. .- Trabajo colectivo .- Planificación colectiva - Socialización de los resultados obtenidos en las mesas de trabajo sobre la elaboración de estrategias motivacionales	<b>Materiales:</b> .- Video Beam .- Pizarra. .- Marcadores.  <b>Humanos:</b> .- El investigador	4 horas
3- Ejecutar actividades del plan estratégico para mejorar el clima organizacional en el personal docente del Programa de Ciencias del Agro y del Mar en Unellez-VIPI.	.- Reunir grupos de trabajo. .- Organizar el área de trabajo -Explicar las actividades a realizar y la ejecución de talleres	-Dinámica Rompe Hielo: El Globo de los Saberes .-Implementación de talleres: .- Comunicación asertiva. .- Adaptabilidad al cambio.	<b>Materiales:</b> .- Video Beam .- Pizarra. .- Marcadores.  <b>Humanos:</b> .- El investigador	8 Horas.
4- Validar el plan estratégico a partir de las acciones basadas en premisas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y	Reunir grupos de trabajo. .- Organizar el área de trabajo Informar las actividades implementadas	- Aplicación de encuesta posterior. -Conversatorio	<b>Materiales:</b> .- Pizarra. .- Marcadores.  <b>Humanos:</b> .- El investigador	4 Horas

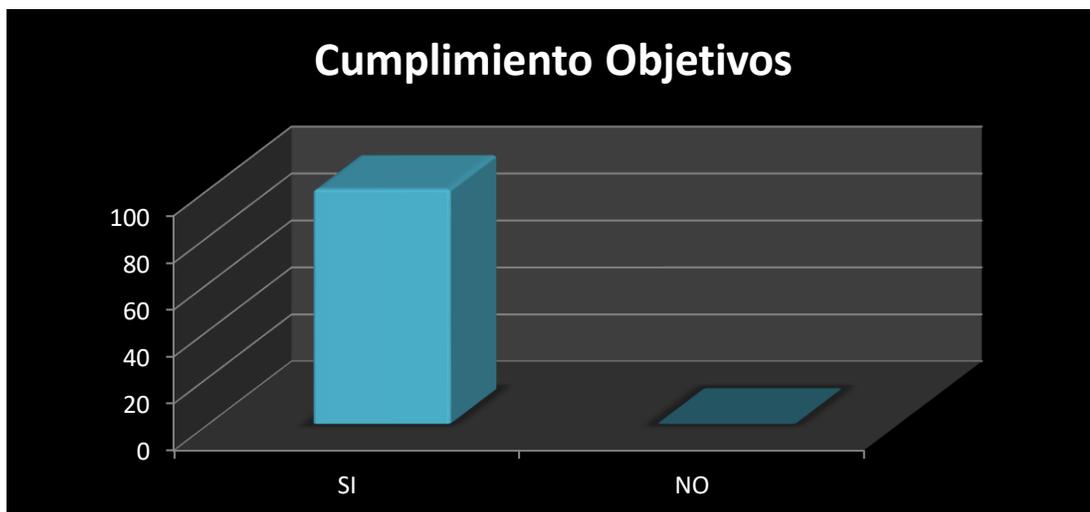
motivación, durante el desarrollo  
 internalizadas por de la propuesta.  
 los miembros del -  
 Programa  
 Académico Ciencias  
 del Agro y Del Mar  
 de la Unellez VIPI.

**Fuente:** García, 2021

## *PLAN ESTRATÉGICO*

### 6.0.- RESULTADOS Y DISCUSION DE LA PROPUESTA

Fig. 17



**Fuente:** García 2021

La figura 17, muestra la evaluación de la organización del plan estratégico gerencial, donde el 100 % de los encuestados señalan que el plan contó con un cronograma de actividades donde se especifican las fases del mismo, así como el cumplimiento de los objetivos pautados en el plan, lo cual indica que se cumplieron con todos los parámetros establecidos en cuanto a las exigencias mínimas descritas en el plan estratégico gerencial, correspondiente a los ítems 1 y 12

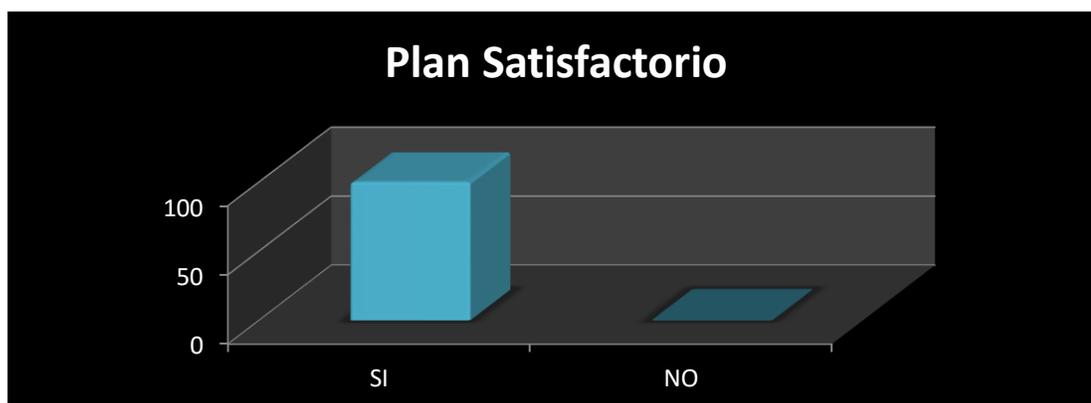
Fig.18



**Fuente:** García 2021

En relación a los ítems 2 y 11, basados en la responsabilidad de la propuesta y la existencia de registros durante el desarrollo del plan estratégico gerencial como se muestra en la figura 18, que evidencia la efectividad de la propuesta desarrollada, fue superior al 85 %, lo cual los hace estadísticamente relevante e indican que el Plan estratégico gerencial para fortalecer el clima organizacional de los trabajadores del Programa Académico, cumplió y cubrió todas las expectativas para las cuales fue diseñado, donde la apreciación de los docentes, reconocen el trabajo realizado por investigador, lo que influye de manera importante en la función gerencial.

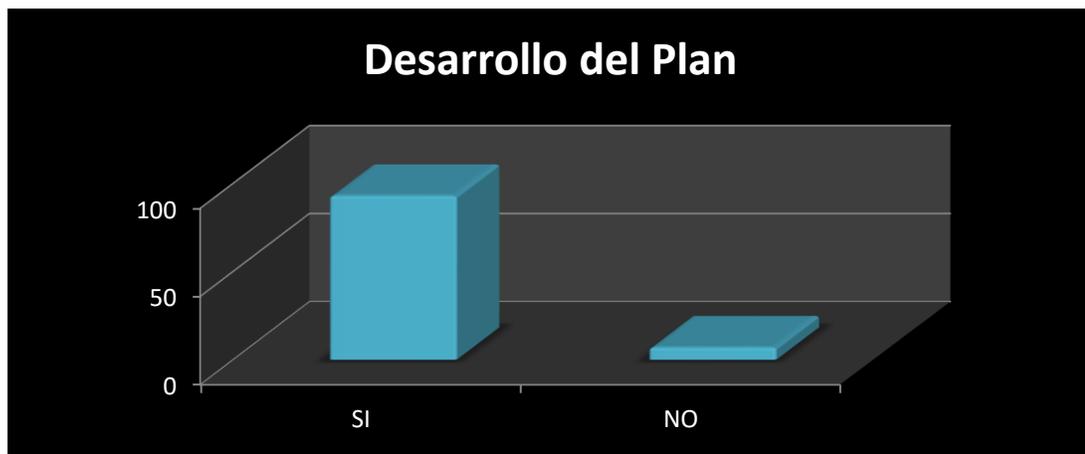
Fig. 19



**Fuente:** García 2021

En cuanto a la formación, capacitación e información recibida, de la figura 19 se desprende que el 100% de los beneficiarios del mismo, refirieron que el plan estratégico gerencial ofreció herramientas acertadas comunicacionales, y de relaciones interpersonales, afirmando que el plan estratégico gerencial referenciado en los ítems 3 y 8, resultó apropiado para el abordaje de la problemática relacional al clima organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI.

Fig. 20



**Fuente:** García 2021

En cuanto al recurso humano, talleres de capacitación, planificación entre otros, utilizados en la ejecución del plan y mostrados en la figura 20, se aprecia que el 93 % de los docentes ratifica que el plan donde se desarrollaron los conversatorios y talleres fue apropiado para tal fin, contó con los insumos necesarios según lo afirma el porcentaje mencionado de los encuestados, señalando que el recurso humano que participó en la realización de conversatorios y talleres estaba capacitado para tal fin, por otra parte un pequeño porcentaje (7%) sostiene que hubo aspectos deficientes para su ejecución del plan, aun cuando estos porcentajes no son estadísticamente significativos, es necesario profundizar en estos aspectos para hacer los ajustes necesarios. Dichos resultados fueron desarrollados por los encuestados en respuesta de los ítems 4, 5, 6, 7, 9 y 10.

### **Conversatorio sobre la propuesta**

Posterior a la actividad, se realizó un conversatorio con el grupo, y durante la actividad se registraron observaciones, en este sentido logró evidenciarse que los participantes se sintieron muy a gusto con las actividades, también se manifestó dentro de la evaluación un cambio en la actitud, que mostraron más interés en el cumplimiento de sus responsabilidades, ejecutando con mayor gusto sus funciones, lo que trajo como resultado un cambio positivo en la productividad de la misma.

Tal como lo señalan algunos testimonios recogidos:

“Fue una experiencia única, una vez que le presté atención a la información suministrada y la obligatoriedad que tenemos como docentes de cumplir con las responsabilidades asignadas y de formarnos, me pareció excelente, que nos den este tipo de talleres”. **José Luis Ortiz.**

“Tuve la oportunidad de conocer sobre el abordaje y estrategias relacionadas con la motivación, trabajo en equipo y comunicación dentro del entorno laboral.” **María Eugenia Paredes.**

”Entendí que el trabajo debe ser en equipo y la construcción de soluciones debe ser igualmente en equipo” **Yelitza Ubán**

## **7.-Conclusiones de la Investigación**

Sobre la base de los objetivos de estudio y el análisis e interpretación de los resultados se tienen las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico, relacionado con la determinación de las características del clima organizacional del PCAM-VIPI, el cual algunos docentes manifestaron sentirse a gusto con el clima organizacional pero otros indicaron en porcentajes mayores al 50% que en el programa académico adolecen de una integración con el equipo, falta de desempeño motivacional, lo cual de una forma u otra va a incidir en su desempeño académico y por ende en el rendimiento operacional del programa y muy especialmente en el clima organizacional que se percibe en la misma.

Por otra parte, el segundo objetivo específico consistió en diseñar un plan estratégico gerencial basado en el clima organizacional de los docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar, se destaca que los participantes y evaluadores coincidieron que el plan es pertinente, oportuno y representa una alternativa viable de solución a la situación actual del clima organizacional de la institución, en este sentido es importante tener siempre presente que la red de actividades es una herramienta, por lo que al elaborarla se centró toda la atención en el resultado que se refleja como consecuencia de las intervenciones de los docentes del Programa Académico..

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, destinado a evaluar el plan estratégico gerencial y su efecto en el clima organizacional de los docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI., los beneficiarios del plan estratégico gerencial, afirmaron que más que cumplir con cronogramas de actividades, se cumplió con la formación de los docentes, lo cual es indicativo de la sostenibilidad que puede tener el plan estratégico gerencial en materia organizacional.

En conclusión según los resultados obtenidos en la investigación la inestabilidad del clima organizacional de la institución radica de la falta estrategias gerenciales por parte de los jefes del programa académico, que permitan dirigir a la institución hacia una gerencia participativa sostenibles a largo plazo.

### **8.- Recomendaciones**

1. Monitorear el plan estratégico gerencial aplicado al Programa Ciencias del Agro y del Mar.
2. Implementar estrategias gerenciales de motivación al logro, trabajo en equipo y comunicación efectiva.
3. Valorar periódicamente las estrategias gerenciales aplicadas por los gerentes de la institución

## 9.- REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alcover, C., Moriano, J., Osca, S. y Topa, G. 2012. Psicología del trabajo. Edición digital de la Universidad Nacional de Estudios a Distancia. Madrid España.
- Arenas., O. 2017. El Clima Organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora. [Tesis en línea]. En: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5153/oarenas.pdf?sequence=1>. [Consulta: Marzo 06, 2021].
- Arias, F. 2010. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta. Ed.). Editorial Episteme. Pp. 121.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (6ta Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Antúnez, 2015. EL clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios BANESCO ubicadas en la Ciudad de Maracay, estado Aragua. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua, San Joaquín de Turmero. [Consulta: Noviembre 06, 2020].
- Bais, Laura. La Relación entre la Cultura Organizacional y la Productividad Laboral en Colombia. [Artículo en línea] [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_1020825371\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y). [Consulta: Marzo 26, 2021].
- Balestrini, A. 2009. Como se elabora un proyecto de Investigación. Caracas: Fotolito Quintana.
- Brunet L. 1999. El clima de trabajo en las organizaciones. Primera Edición .Editorial Trillas. México. D.F. (p51).
- Caicedo, J. 2019. Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. [Artículo en línea]. En: <https://www.google.com/search?client=firefoxbd&q=trabajo+en+equipo%3a+clave+del+exito+en+las+organizaciones>. [Consulta: Noviembre 06, 2020].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas Venezuela. (2009). Gaceta Oficial N° 5.908. Caracas. Venezuela.
- Cuchia, L. y Robles, G. 2019. Evaluación del desgaste ocupacional en mujeres del área financiera de Coop futuro de la Ciudad de Bucaramanga. [Artículo en línea]. En [https://www.researchgate.net/publication/337589933\\_Evaluacion\\_del\\_desgaste\\_oc](https://www.researchgate.net/publication/337589933_Evaluacion_del_desgaste_oc)

- upacional\_en\_mujeres\_del\_area\_financiera\_de\_Coopfuturo\_de\_la\_ciudad\_de\_Bucaramanga. [Consulta: Marzo 16, 2021].
- Durán., S. Crissien, O. Virviesca, P y García., E. 2017. Estratégias Gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas Constructoras del Caribe Colombiano. Revista Espacios. 38.3-4.
- Esteves, 2013. Clima Laboral. Buenos Aires: El Cid. 146. Pp. 54,62.
- Giorgina, H. 2011. Satisfacción Laboral. Argentina
- González, E., De la Rosa, M., Herrera M. y Guadalupe, L (2018): El clima organizacional en una institución de educación superior privada. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. [Documento en línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/11/clima-organizacional-educacion.html> //hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1811clima-organizacional-educacion. [Consulta: Noviembre 06, 2020].
- Guillén, D., Jara, N., Ramírez, E. Hugo, M. 2019. Desgaste ocupacional en docentes universitarios mediante el modelo factorial confirmatorio. [Documento en línea en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S230779992019000300008&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S230779992019000300008&script=sci_arttext&tlng=es) [Consulta: Noviembre 06, 2020].
- Hernández, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hil-Interamericana México. Pp 613.
- Hernández, R. y Méndez, V. 2012. Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de valores en competencia. [Revista en línea].
- Chiavenato, I. 2009. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. Quinta edición: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. 1989. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Liderazgo y Empresa. Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 Caracas, Venezuela.
- Likert. 1967. Teoría del Clima Organizacional. [Documento en Línea]. Disponible en:  
[https://scholar.google.co.ve/scholar?q=likert+clima+organizacional&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwiBtOCB06vUAhXHOiYKHaZjBWYQgQMIHzAA](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=likert+clima+organizacional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwiBtOCB06vUAhXHOiYKHaZjBWYQgQMIHzAA). [Consultado el 21-03-2021]. Pp. 98.
- Martínez, M. 2018. Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores del departamento de administración de la UNEFA. Núcleo – Cojedes. . [Tesis en Línea] En: [http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=579](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=579). [Consulta: Marzo 06, 2021].
- Mondragón, A. 2016. Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la Sedesol. [Tesis en Línea] En: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>. [Consultado el 14-04-2021].
- Niño, V. 2011. Metodología de la investigación. Ediciones de la U. Colombia.
- Pachano, N; Vázquez, H. (2015). Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas. Multiciencias, vol. 15, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 41-53 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela
- Paredes, E., Velasco, E. (s/f) Comportamiento Organizacional. Universidad de Pamplona. Colombia.
- Parra, D. Márceles. S, Payares, I. Navarro, A. Ramírez, Ch. 2018. Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. [Revista en línea]. En <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>. Revista Espacios [Consulta: Noviembre 06, 2020].
- Palella, S., Martins, F. 2010. Metodología de la investigación cuantitativa. Venezuela.
- Palella, S., Martins, F. 2006. Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDEUPEL. Caracas.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. 2015. Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Shein: Estudio Fenomenológico. Clío América. 9(17), 17-25.
- Pérez, D. 2004. El ambiente de pensamiento estratégico de la gerencia Postmoderna. Editorial Trotta. Pp. 40. España.

- Pérez, R. 2017. Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la Universidad de Carabobo. [Tesis en línea]. En: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4619/1/rperez.pdf>. [Consultado: Noviembre 06, 2020].
- Pérez, L, Vilariño, C, y Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=es). Consultado: Abril 02, 2021.
- Raggio, T y Varela., C. 2019. Plan basado en el Clima Organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del C.E.N. “Gral Ezequiel Zamora” *Revista Científica Gerens*. 3:29-39.
- Rangel, M. 2002. *Dinámica del Proceso de Investigación Social*. Venezuela. Ediciones Universidad Ezequiel Zamora. Barinas – Venezuela. Pp. 98.
- Reque, C. 2019. Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la universidad de lambayeque. [Tesis en línea]. En. <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/7068>. [Consultado el 12-11-2020].
- Robins, S. y Judge, T. 2013. *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México.
- Rueda, I. Acosta, B. Cueva, F. y Idrobo, P. 2018. *El Cambio Organizacional y su Gestión Estratégica*. N°44:17
- Sabino, C. 2008. *Cómo Hacer una Tesis*. Tercera Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Pp.105.
- Sánchez N; Díaz A. y García T. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz. Disponible en: <https://www.uv.mx/iesca/files/2017/03/22CA201602.pdf> Consultado: Agosto 16, 2021
- Sánchez, G. y Vargas, L. 2019. Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. [Artículo en línea]. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>. [Consultado: Noviembre 06, 2020].
- Tamayo, M. 2001. *Proceso de la Investigación Científica*. México: Ediciones Limusa Noriega. Pp.124.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Decanato de Investigación y Postgrado. 2012. El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 4ta ed. reimpresión. Caracas. Pp. 16

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”- UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCYURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
Programa de Estudios Avanzados**

**Estimado Amigo (a):**

Sirva la presente para saludarle y a la vez solicitar su valiosa colaboración en el sentido de dar respuesta según su opinión a este cuestionario que tiene como propósito conocer y determinar cuáles son los elementos del clima organizacional que se presentan en el programa Ciencias del Agro y del Mar, el cual permitirá realizar la investigación titulada: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA CIENCIAS DEL AGRO Y DEL MAR UNELLEZ SAN CARLOS”**.

Los datos recabados y el llenado del cuestionario son de carácter personal y confidencial. Serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

**Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.
2. Marque tan solo una de las alternativas de respuesta con una “X”, según sea el caso.
3. Tenga en cuenta que posee libertad para analizar sus respuestas
4. Seleccione entre una de las alternativas:
  - SI (DE ACUERDO)

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO**

N°	ÍTEM	SI	NO
1	¿El trabajo que usted realiza es orientado y guiado por el Jefe del programa y subprograma?		
2	¿Considera usted, necesario aplicar estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar Unellez San Carlos?		
3	¿Se siente usted integrado con su grupo de trabajo actual?		
4	¿Participaría en los programas de formación, dictados en el PCAM?		
5	¿La responsabilidad del trabajo que realiza es supervisada por el Jefe del programa y subprograma?		
6	¿Cree usted que el ambiente de su trabajo es motivador?		
7	¿Considera usted, que existen incentivos para estimular el desempeño docente: carta de felicitaciones por metas cumplidas, reconocimientos, entre otros?		
8	¿Se realiza con frecuencia actividades recreativas y culturales en el PCAM?		
9	¿Considera usted que las acciones del Jefe de programa y subprogramas satisfacen las expectativas de los docentes?		
10	¿El programa Ciencias del Agro y del Mar cuenta con un plan estratégico para valorar el desempeño de los docentes?		
11	¿Existen programas de formación (cursos, talleres, conversatorios) en el PCAM que contribuyan al desarrollo docente y profesional?		
12	¿Las actividades planificadas por los docentes se cumplen exitosamente?		
13	¿Cree usted, que la comunicación entre el Jefe de programa, de subprogramas y los docentes es efectiva?		

Agradecido por su aporte.

## ANEXO B

**ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados**

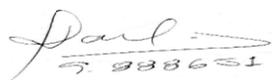
Nombre y Apellido del Experto: **Jesús Farfán**

Lugar de Trabajo: **UNELLEZ**

C.I. N°: **9888651** Fecha: **Octubre 2021**

Profesión: **Docente**

Firma Autógrafa:



Nombre del Instrumento: Encuesta aplicada a los docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VEPI

N° ITEMS	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	x			x	

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"**

**Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados**

Nombre y Apellido del Experto: **Anabella Arvelo**

Lugar de Trabajo: **UNELLEZ**

C.I. N°: **10992595** Fecha: **Octubre 2021**

Profesión: **Docente**

Firma Autógrafa: 

Nombre del Instrumento: Encuesta aplicada a los docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI

N° ITEMS	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	x			x	

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

## ACTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados**

Nombre y Apellido del Experto: **María Eugenia Paredes**

Lugar de Trabajo: **UNELLEZ**

C.I. N°: **9992733** Fecha: **Octubre 2021**

Profesión: **Docente**

Firma Autógrafa: 

Nombre del Instrumento: Encuesta aplicada a los docentes del Programa Ciencias del Agro y del Mar. Unellez-VIPI

N° ITEMS	REDACCIÓN			RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	x			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	x			X	

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

**ANEXO D**  
**Validación del Plan Estratégico**

<b>Título</b>					
<b>Autor (a)</b>					
<b>Tutor</b>					
<b>Fecha</b>					
<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	No Indica	Insuf.	En Proceso	Consolid.	Avanzad.
<b>Aspectos de Contenido</b>					
Originalidad de la temática abordada					<b>X</b>
Relación título y Contenido					<b>X</b>
Impacto potencial gerencial					<b>X</b>
Grado de dificultad inicial aparente del plan estratégico (capacidad de asumir retos)					<b>X</b>
Dominio del tema conceptos y procedimientos					<b>X</b>
Capacidad crítica y reflexiva					<b>X</b>
<b>Aspectos Metodológicos</b>					
Claridad del título					<b>X</b>
Relación entre el título, los objetivos, la importancia y justificación de la propuesta					<b>X</b>
Desarrollo de la factibilidad, institucional, técnica y gerencial					<b>X</b>
Adecuación de la muestra					<b>X</b>
Congruencia entre estrategias, actividades y recursos					<b>X</b>
Bases teóricas tratadas con profundidad y postura crítica					<b>X</b>
<b>Aspectos Formales</b>					
Grado de adecuación de la estructura del plan estratégico					<b>X</b>
Presentación del cronograma de actividades					<b>X</b>
Uniformidad en la forma de redactar la ejecución del plan estratégico					<b>X</b>
Grado de cumplimiento de las actividades planificadas					<b>X</b>
Relación de las conclusiones y recomendaciones con el diagnóstico y evaluación del plan estratégico					<b>X</b>

**VEREDICTO:**

**Rol del Evaluador: Docente**

**Firma del Evaluador:** MSc. Anabella Arvelo

**Fecha: 17/10/2021**

ANEXO E  
**Resultado de Cuestionario de Evaluación del Plan Estratégico**

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas, Señale con una (X) la casilla que considere más apropiada. Las opciones de respuesta son: Sí y No. Responda con sinceridad.

<b>N°</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	¿Se realizó un cronograma del plan estratégico?	<b>15</b>	<b>0</b>
2	¿El responsable del plan estratégico actual es el mismo desde sus inicios?	<b>13</b>	<b>2</b>
3	¿El equipo de Especialistas posee formación específica según la temática del plan estratégico?	<b>15</b>	<b>0</b>
4	¿El plan estratégico delimitó el contexto para su desarrollo?	<b>14</b>	<b>0</b>
5	¿El plan estratégico contó con los insumos necesarios para su ejecución?	<b>15</b>	<b>0</b>
6	¿El plan estratégico contó con el recurso humano necesario para su ejecución?	<b>15</b>	<b>0</b>
7	¿El plan estratégico contiene actividades de capacitación para los beneficiarios?	<b>15</b>	<b>0</b>
8	¿Se ofreció un sistema de capacitación pertinente?	<b>15</b>	<b>0</b>
9	¿El plan estratégico ofreció un sistema de actividades para mejorar el clima organizacional?	<b>12</b>	<b>3</b>
10	¿Las actividades se desarrollaron de acuerdo a las estrategias, tiempos y recursos planificados?	<b>14</b>	<b>1</b>
11	¿Existe un registro de datos e imágenes de las acciones llevadas a cabo?	<b>13</b>	<b>2</b>
12	¿Considera Ud. que se cumplieron los objetivos pautados en el plan?	<b>15</b>	<b>0</b>