



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA
DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS - UNELLEZ - BARINAS**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de

Licenciado en Administración

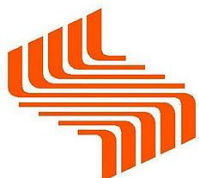
Autoras:

Ruz R, Ibis M. C.I: 13.993.498

Velásquez T, Irsis C. C.I. 14.662.639

Tutor: Prof. Puerta R. Pedro L.

Barinas, julio 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Pedro Luis Puerta Romero**, titular de la cédula de identidad N° 8.131.846, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS - UNELLEZ - BARINAS**, presentado por las bachilleres: **Ruz R, Ibis C.I: 13.993.498** y **Velásquez, T. Irsis C.I. 14.662.639**, para optar al título de **Licenciada en Administración**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas, a los 14 días del mes de noviembre de 2022.

Datos del Tutor:

Teléfono: 0414/1589864

e-mail: pedropuer@gmail.com


Prof. Pedro L. Puerta R.
C.I. N° 8.131.846



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy miércoles, 01 de marzo de 2022-II, reunidos en el pabellón 8 aula B-04, se dio inicio al acto de presentación oral y pública del Trabajo de Aplicación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS - UNELLEZ - BARINAS”**.

Presentado por las Bachilleres: **Ruz R, Ibis M., C.I. N° 13.993.498 y Velásquez T, Irsis C., C.I. N° 14.662.639**. A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de **Licenciada en Administración**. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado Otorga la Siguiete Calificación.

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf Esc)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL. DEF (1-5)
Ruz R, Ibis M.	13 993 498	30	49	20	99	4,96
Velásquez T, Irsis C.	14 662 639	30	49	20	99	4,96

Se emite la presente acta según Resolución de la Comisión Asesora, N° CAPCS – E/12/202. Fecha: 8/12/2022. Acta N° 005 Extraordinaria. 25 Unidad Ejecutora, Punto 25 Unidad Ejecutora Ciencias Sociales y Económicas, a los 01 días del mes de marzo de 2023. Hora: 10:01am a 11:00am.

Observaciones:

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.N°	Firma
Tutor (a)	M.Sc. Puerta Pedro	8.131.846	
Jurado Principal	M.Sc. José Vegas	12.839.271	
Jurado Principal	M.Sc. Yelitza Mujica	8.131.832	



Dedicatoria

*A Dios por su infinita misericordia y siempre
guiar nuestros pasos.*

A nuestros Padres, por su apoyo incondicional.

A la familia, por sus palabras de aliento.

*A nuestros Profesores que cada día
nos apoyaron a lo largo de la carrera*

Agradecimiento

Al Gran Poder de DIOS.

A Nuestra FAMILIA por estar siempre con nosotras y apoyándonos

A la UNELLEZ por brindarnos sus aulas permanentemente.

A nuestro TUTOR, por su apoyo incondicional.

A TODOS, quienes se identifican con este logro.

“Que Dios nos Bendiga y nos guie por el camino del bien e ilumine cada paso de nuestras vidas” Amén...

Índice General

	pp.
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Lista de cuadros	7
Lista de gráficos	8
Resumen	9
Introducción	10
Capítulo I	
El Problema	12
Planteamiento y formulación del problema	12
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación de la investigación	17
Alcances y delimitaciones	20
Capítulo II	
Marco Teórico	21
Antecedentes de la investigación	21
Bases teóricas	24
Bases legales	32
Definición de términos básicos	35

Sistema de variables	36
Operacionalización de las variables	37
Capítulo III	
Marco Metodológico	39
Enfoque de investigación	39
Tipo de investigación	39
Población y muestra	39
Técnicas e instrumentos de recolección de información	41
Validez y confiabilidad	42
Técnicas de procesamiento y análisis de la información	43
Capítulo IV	
Análisis de la Información	44
Capítulo V	
Conclusiones y Recomendaciones	63
Capítulo VI	
Propuesta del Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Clima	
Organizacional	65
Referencias Bibliográficas	74
Anexos	78
A. Instrumento	79
B. Validaciones	80
C. Prueba piloto	90

Lista de Cuadros

Cuadro		pp,
1	Operacionalización de variables	37
2	Dimensión Factores Individuales del clima organizacional. Indicador: Desafío	45
3	Dimensión Factores Individuales del clima organizacional. Indicador: Recompensa	47
4	Dimensión Factores Individuales del clima organizacional. Indicador: Relación	48
5	Dimensión Factores Individuales del clima organizacional. Indicador: Responsabilidades	49
6	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Conflictos	50
7	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Cooperación	51
8	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Identidad	52
9	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Motivación	53
10	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Trabajo en Equipo	54
11	Dimensión. Factores Grupales. Indicador: Valores	55
12	Dimensión. Factores Organizacionales. Indicador: Comunicación	56
13	Dimensión. Factores Organizacionales. Indicador: Lineamientos	57
14	Dimensión. Factores Organizacionales. Indicador: Tecnología	58
15	Dimensión. Elementos Organizacionales. Indicador: Objetivos Estratégicos	59
16	Dimensión. Elementos Organizacionales. Indicador: Misión Estratégicos	60
17	Dimensión. Elementos Organizacionales. Indicador: Visión Estratégicos	61
18	Taller de capacitación al personal	68

Lista de Gráficos

Gráfico		pp,
1	Las funciones asignadas superan los logros de las actividades inherentes a su puesto de trabajo.	45
2	Recibe un salario justo por la realización de las actividades laborales.	47
3	Existen relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo.	48
4	Tiene claras las responsabilidades dentro del Programa de Estudios Avanzados.	49
5	Existen conflictos en su entorno laboral.	50
6	Considera que existe espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo.	51
7	Se siente identificado con la labor que desempeña en el Programa de Estudios Avanzados.	52
8	Siente motivación al realizar las actividades asignadas en el Programa de Estudios Avanzados.	53
9	En el Programa de Estudios Avanzados se fomenta el trabajo en equipo.	54
10	Considera que existen valores organizacionales en su unidad de trabajo.	55
11	La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara.	56
12	Existen lineamientos organizacionales que resguardan el buen clima laboral. Dentro del Programa de Estudios Avanzados.	57
13	Poseen recursos tecnológicos para cumplir con las asignaciones laborales dentro del Programa de Estudios Avanzados.	58
14	Están definidos con claridad los objetivos organizacionales dentro del Programa de Estudios Avanzados.	59
15	Esta identificado con la Misión del Programa de Estudios Avanzados.	60
16	Considera que la Visión del Programa de Estudios Avanzados cumple con su objetivo.	61

Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en los Empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - BARINAS

Resumen

El presente trabajo de aplicación de conocimiento tiene como finalidad presentar un Plan estratégico para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ – Barinas. Metodológicamente, se realizó un estudio bajo un enfoque cuantitativo, con una investigación tipo descriptiva, presentando un diseño de campo, la población fue representada por un total de diecinueve (19) trabajadores del programa, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y se diseñó un instrumento tipo cuestionario con un total de 16 ítems de preguntas cerradas policotómicas, la validez se realizó aplicando el método de juicio de expertos seleccionando tres especialistas en el área dos administradores y un metodólogo, la confiabilidad del instrumento se calculó con el coeficiente de Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un valor de 0,78, siendo una confiabilidad alta. Finalmente, los resultados obtenidos en la recolección de la información se procesaron, tabularon y graficaron haciendo uso de la estadística descriptiva presentando tablas y gráficas con sus respectivos análisis de contenido. Se concluye, denotando que el clima organizacional es un elemento fundamental e imprescindible en las organizaciones el éxito de su aplicabilidad va a depender de los elementos o factores internos y externos que estén inmersos en el desenvolvimiento del personal y su campo laboral, es decir, la variable del fortalecimiento del clima organizacional dependerá en cierto grado del clima laboral que se encuentre en la organización. **Palabras clave:** Plan Estratégico, factor clave, clima organizacional.

Introducción

El presente trabajo de aplicación de conocimiento representa el momento para determinar las habilidades y destrezas que se han recolectado a lo largo de la carrera de Administración como un requisito académico que permite confirmar a los aspirantes a un título profesional que certifica al estudiante en el manejo de estrategias de investigación en el área administrativa.

En la actualidad, los constantes cambios del entorno o contexto institucional, así como, los avances de la tecnología definen el perfeccionamiento, habilidades, destrezas y conocimientos, accediendo que las organizaciones se vean en la necesidad de realizar transformaciones en el clima laboral. De la misma forma que, se deben seleccionar decisiones que respalden la optimización de la inversión fundamentada en las personas por lo que el análisis del clima organizacional es un camino para economizar dinero, permitiendo invertirlo de manera más inteligente en el capital humano de las organizaciones.

Bajo esta premisa, se parte de enfocar el interés por la investigación en el tema del clima organizacional ajustado al hecho evidenciado de que, para alcanzar un clima organizacional idóneo, es necesario buscar la mejor manera de realizar las actividades de la forma más eficiente posible involucrando el factor humano para el logro de los objetivos de la organización.

A tal efecto, se visualiza como problema de investigación un Plan estratégico para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en los empleados del Programa de Estudios

Avanzados VPDS – UNELLEZ – Barinas, por lo tanto, se hace necesario establecer los siguientes capítulos:

El **capítulo I**, se denomina el problema, en él se presenta el planteamiento y la formulación; los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y limitaciones. Seguidamente el **capítulo II**, se denomina el marco teórico; el cual destaca los antecedentes al proyecto, desde las teóricas o investigaciones previas; así como las bases teóricas, legales, la definición de términos básicos, el sistema de variables con su respectiva operacionalización de las mismas. El **capítulo III** denominado marco metodológico presenta el paradigma de investigación, el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra; así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad del instrumento y en último lugar las técnicas de análisis de procesamiento de los datos. En el **Capítulo IV**, se presenta el análisis de la información y su tabulación de gráficos y tablas con sus respectivos análisis. El **Capítulo V**, presenta el Plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en la organización y en el **Capítulo VI**, se muestran las conclusiones y recomendaciones en función a los objetivos específicos formulados. Finalmente, se concluye con la presentación de las referencias investigativas y los anexos pertinentes al presente estudio.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y Formulación del Problema

Desde hace mucho tiempo se ha investigado el comportamiento humano para poder conocer cómo se sienten las personas en el ambiente donde se desenvuelven.

(Chiavenato 2007) Nos habla de un estudio bastante conocido que se realizó entre los años 1927 al 1932 llamado “El Experimento de Hawthorne” esta investigación buscaba verificar la correlación que existía entre la iluminación del lugar de trabajo con la productividad, Elton Mayo extendió el estudio de la fatiga, de los accidentes en el puesto, la rotación del personal y como afectan las condiciones de trabajo en la productividad.

En la primera fase del experimento, se efectuaron pruebas con la iluminación donde se observó que los trabajadores reaccionaban según su apreciación personal, sentían una obligación a producir más cuando la luz era más intensa, y cuando esta era más tenue su productividad bajaba, con esto se comprobó el dominio del factor psicológico sobre el fisiológico. Las condiciones psicológicas afectaban la eficiencia de los operarios. En la segunda fase del experimento se instaló una sala de interruptores, el cual produjo las siguientes conclusiones:

a) Las empleadas se sentían cómodas trabajando en el área de pruebas porque incluso consideraban que la supervisión no era tan estricta como en el área de control, no sentían ansiedad y eran libres al trabajar.

b) Al no sentir presiones era más fácil entablar conversaciones logrando un espacio amistoso y que les daba satisfacción.

c) Ya no sentían tener un supervisor, este pasó a convertirse en un orientador.

d) Se logró crear un equipo de trabajo al sentir confianza en sus demás compañeras.

e) Se plantearon objetivos comunes aumentando el ritmo de la producción incluso sin haberlo solicitado.

¿Qué podemos concluir de parte de este experimento?

El ser humano necesita sentirse parte de un equipo, esto incrementa su desempeño ya que se siente apoyado. El trabajo en equipo será más influyente al logro de objetivos de productividad.

Ivancevich (2006, como se citó en Victorio, 2018) nos menciona que cuando se habla de Clima Organizacional este abarca el análisis de los comportamientos de los empleados, las actitudes que tienen y como se desenvuelven en su entorno de trabajo, el propósito de esta investigación es entender cómo se sienten, si están identificados con los valores del programa, observar las aptitudes del personal y de esa manera saber si están cómodos con el ambiente donde se desenvuelven con el fin de saber cómo todo esto podría afectar a la institución.

Luc Brunet, (1992), dice que “el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta, a sus empleados e incluso al exterior; por ello, el administrador y el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear sus intervenciones” (p. 101). De acuerdo con lo señalado por este autor, el clima de una organización refleja la apreciación y el pensamiento que tienen sus participantes sobre las situaciones particulares de cada organización. “No se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión y/o percepción que sobre las mismas tengan los trabajadores”.

Y como lo afirma Chiavenato “el clima organizacional influye en el estado de ánimo motivacional de las personas y viceversa”, pero este proceso motivacional requiere de dos elementos, la necesidad del trabajador y la oportunidad de satisfacerla. Para esto, los jefes deben esforzarse por conseguir que los trabajadores tengan, condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor cantidad de necesidades.

Atendiendo lo planteado, Chiavenato (2010) define el clima organizacional como “el estado de adaptación, la satisfacción de las necesidades personales y de seguridad, pertinencia a un grupo social en la autoestima y autorrealización existente entre los miembros de la organización” (p.85). Respecto a este concepto, el clima organizacional es un factor que comprende la estructura organizacional, tamaño de la organización, comunicación, estilos del liderazgo entre otros.

Es pertinente señalar que el clima dentro de la organización determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Varela y Salgado (2010, como se citó en Alegre, 2017) mencionan que el Desempeño es la acción voluntaria de cada individuo que se propone alcanzar los objetivos de la empresa, para ello realizará una serie de aportes que ayudarán a potenciar el logro de metas a futuro.

Al respecto, Hitt, Ireland y Hoskisson (2012) afirman que: El cumplimiento de los objetivos de toda organización inmersa en el mundo globalizado, requiere de adaptarse al cambio y de desarrollar sinergia entre todos los sistemas, recursos y elementos que la integran, para así poder garantizar una optimización de los esfuerzos realizados. Por ello, cuando se presenta disparidad entre la estrategia empresarial y el principal recurso organizacional, reconocido actualmente como el talento humano, se pierde la oportunidad de generar beneficios múltiples, entre los cuales destacan: el logro de los objetivos planteados, la satisfacción del cliente, el mejoramiento del clima en el que se desenvuelven los colaboradores, entre otros (p. 259).

El talento humano, es el recurso esencial de las organizaciones y, por esta razón, el clima organizacional es donde se establece una serie de elementos cuantificables, percibidos por los que trabajan en el lugar, esto puede hacer la diferencia entre una empresa con excelentes perspectivas de desempeño y una institución con carencia de éstas.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que algunos de los inconvenientes de gestión que suceden en las empresas u organizaciones de América Latina comienzan con los procesos de comunicación interna deficientes, cuando hay poca comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, cuando las relaciones interpersonales son deficientes entre los equipos de trabajo. Por consiguiente, elementos como la comunicación, la falta de reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y la poca coordinación entre los equipos de trabajo, forman parte del clima organizacional y tienden a causar inconvenientes en la gestión que es desarrollada por las

organizaciones latinoamericanas limitando una adecuada consolidación, crecimiento y expansión.

De esta realidad, no escapa Venezuela y es evidenciada en el planteamiento expuesto según Ratti (2012), cuando sostiene que: Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional (p.3).

Por ello se puede señalar, que hay aspectos que influyen negativamente en las organizaciones venezolanas y en el ambiente de trabajo, lo cual reduce la posibilidad de que los trabajadores se desempeñen en un entorno laboral capaz de inspirar el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo; así como, la superación intelectual, el bienestar laboral, entre otros aspectos que dificultan el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan el logro de los objetivos en la institución o empresa.

En este sentido, teniendo como fundamento el panorama anterior se desprende que el programa de Estudios Avanzados en el cual se basará la investigación pertenece a la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Barinas, que es una institución que desde sus inicios se ha desempeñado en Venezuela como una institución académica de enseñanza a nivel superior que presta un servicio educativo a la población, la misma no escapa a esta realidad, ya que está centrada en un modelo de gestión pública con intención de garantizar un desarrollo humano sostenible, basado en los principios de atención primaria dentro de un sistema educativo primordial para el desarrollo nacional.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado es que se busca conocer cómo se encuentra el clima organizacional, como se siente el personal trabajando en el programa en mención, se pretende saber si se sienten a gusto con sus puestos de labores, con el ambiente donde se desarrollan y si tienen todas las condiciones necesarias para desempeñarse correctamente en la institución.

Prácticamente, las autoras parten de su deseo de descubrir, identificar y caracterizar la situación problemática en función de sus propios intereses o según los requerimientos de la institución donde se desarrollará la investigación.

Esta situación conlleva a realizar la presente investigación, en busca de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema General ¿Qué plan estratégico sería propicio para fortalecer el clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas?

Problemas específicos:

- ¿Cómo podría identificarse el nivel del clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas?
- ¿Cuáles elementos del clima organizacional influirán en el desempeño laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas?
- ¿Qué diseño se podrá aplicar para fortalecer el clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Objetivos específicos

Identificar el clima organizacional en los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Describir la factibilidad del clima organizacional que influye en el desempeño laboral del personal del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Diseñar una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Justificación de la Investigación

El presente estudio surge con la finalidad de realizar un análisis de la situación actual en cuanto al clima organizacional y cómo puede afectar el rendimiento laboral de los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, así mismo el proyecto constituirá una herramienta para el mejoramiento continuo del programa con el objeto de optimizar el servicio.

Otro motivo por el cual se plantea la ejecución del estudio, es porque traerá beneficios como la mejora en el clima organizacional que a su vez conlleva a optimizar áreas o aspectos como la comunicación interna, la motivación de los empleados, la distribución de las áreas de trabajo, entre otros.

Es por lo anterior, que la principal razón por la cual se propone llevar a cabo esta investigación, es la de dar solución a las fallas y dificultades percibidas en el programa de estudios avanzados en cuanto al clima organizacional.

En el ámbito académico, el proyecto se justifica ya que es un trabajo práctico en el cual las estudiantes quienes van a afrontar una realidad empresarial, ponen a disposición la creatividad y conocimientos teóricos obtenidos para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la institución en estudio y permitirá analizar y comprender la influencia del clima organizacional en el rendimiento de los empleados.

Así, la importancia de este estudio está en la contribución que tiene para los empleados, el diagnóstico del clima organizacional y posteriores recomendaciones que les permitirán trabajar con satisfacción encontrando en su labor una actividad gratificante, que no sólo les proporcione beneficio económico sino a su vez autorrealización, armonía y felicidad.

Lo que se busca es que los empleados estén cien por ciento a gusto con su trabajo y con las directrices que sus jefes comunican, por su puesto siguiendo la normativa establecida y cumpliendo con cada uno de los estatutos del programa de estudios avanzados con responsabilidad y disciplina.

Por otro lado, con el desarrollo y puesta en marcha del plan de mejoramiento del clima organizacional, también se busca establecer parámetros que promuevan la buena

cultura organizacional, y esto permita generar un cambio de actitud en sus empleados por medio de valores y principios humanos para que se genere un buen clima laboral y los empleados se sientan cien por ciento a gusto, por su puesto con responsabilidad, disciplina y las exigencias que a nivel profesional exige el programa de estudios avanzados VPDS.

Así mismo se propondrá la autoevaluación a los empleados con respecto a la forma en que desempeñan su trabajo a diario y se evaluarán sus aptitudes, conocimiento y experiencia. Se sugerirá que el programa diseñe un calendario con las actividades y que estas se cumplan con disciplina.

Es importante y esencial que se propicie un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, ya que es una iniciativa necesaria para recuperar y mejorar continuamente la comunicación de los miembros de la organización y la cultura.

El plan estratégico comunicacional, podrá ser utilizado como un recurso instruccional para lograr una mejor forma de informar, adquirir conocimientos y lograr mantener una buena comunicación interna. En este orden de ideas, el diseño se justifica en el diagnóstico arrojado luego de terminar la fase del análisis de resultados, por lo que indica la viabilidad de realizar la propuesta.

Se trata de facilitar a la institución, un elemento que puede integrar a su política, de manera que la comunicación se vuelva más fluida, creativa, dinámica, motivadora, enriquecedora, es decir, que el plan estratégico comunicacional, se convierta en un elemento básico para el éxito institucional, donde se debe contar con un sistema de información capaz de generar la oportunidad de conocer diferentes perspectivas para mejorar los procesos organizativos.

La realización de esta investigación, trata de analizar el clima organizacional como un factor clave del rendimiento laboral, que busca resultados beneficiosos a la institución y a sus trabajadores quienes podrán contar con un material escrito como informe donde se especifican los factores que, de ser analizados, propiciarían una mejor forma de cumplir con los objetivos trazados de la institución, al determinar los factores claves del clima

organizacional para el rendimiento laboral; además de incrementar la estabilidad y el beneficio individual en el área laboral.

Desde el punto de vista académico, la ejecución de la presente investigación es significativa debido a que se constituirá un antecedente para futuras investigaciones de campo o propuestas que estén relacionadas con el clima organizacional y el rendimiento laboral en el Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Las dificultades en el clima laboral, generan malestar tanto en la población UNELLISTA como en los trabajadores quienes podrían trasladar su situación de inconformidad hacia otros espacios de la vida cotidiana tales como la familia, las amistades e incluso las personas con las que conviven en su entorno habitual. De allí, la relevancia de realizar esta investigación.

Este trabajo de investigación es significativo, debido a que proporciona la posibilidad de orientar en la práctica, los conocimientos que se adquirieron a través de los estudios realizados en la UNELLEZ - Barinas, específicamente, en la Carrera de Licenciatura en Administración y que estos sean puestos al alcance de la institución y usuarios de los servicios educativos.

El fundamento de este enfoque surgió debido a la existencia de debilidades en el clima organizacional que repercuten de manera negativa en el rendimiento laboral de los trabajadores. El objetivo general es proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados del programa de estudios avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas. Para lo cual fue preciso identificar los factores que establecen el clima organizacional, describir la perspectiva del clima organizacional que influye en el desempeño laboral del personal y diseñar una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados. Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Alcance y Limitaciones

Alcance

La presente investigación comprende el diseño de acciones estratégicas para el fortalecimiento del clima organizacional de los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas. De allí, que el alcance está contemplado en la argumentación de objetivos, contenidos y estrategias gerenciales unidos en un plan de acción donde convengan las competencias personales y profesionales de los líderes para optimizar los procesos de comunicación, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, el trabajo en equipo con el propósito de cumplir metas comunes y producir cambios en el clima organizacional.

Limitaciones

Con respecto a las limitantes, el diagnóstico se desarrollará en cooperación con los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, por lo tanto, es complejo para la investigación tomando en cuenta la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. No obstante, las limitantes pueden ser superadas a partir de la comunicación y promoviendo un clima organizacional entre los investigadores y los sujetos de estudio.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se observan los antecedentes de la investigación, las teorías existentes sobre el problema objeto de estudio, las bases legales y la definición de términos básicos relacionados con lo presentado en dicho capítulo, por lo que constituye el horizonte conceptual de la investigación, así como enfoques de distintos investigadores que explican el comportamiento científico de las variables en el entorno organizacional.

En función de lo antes planteado, los antecedentes se consideran importantes para la investigación, ya que proporcionan información valiosa sobre las variables de estudio, ayudan en la comprensión de la problemática y orientan las diversas metodologías que se pueden emplear para lograr los objetivos formulados.

Antecedente de la Investigación

Toda investigación debe realizarse dentro del marco de referencia o fundamentos teóricos que sustenten el trabajo de investigación que procede a la explicación del tema organizacional como el factor del rendimiento laboral de los empleados en el Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas. En tal sentido los antecedentes, son todos aquellos trabajos de investigación que otros investigadores han realizado y que tienen relación con el tema que se está investigando.

Según Arias (2016), “Los antecedentes reflejan los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). En función de lo antes expuesto, en el presente trabajo de aplicación se proporcionan las teorías que le dan sentido a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

Los antecedentes, toman referencia sobre los trabajos de investigativos relacionados con las distintas variables bajo estudio, lo que en este caso equivale a la revisión de trabajos

de investigación ubicado bajo el contexto de clima organizacional, detallados a continuación:

Se inicia con la investigación Internacional realizada por Pastor G. (2018), titulada “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Administrativo de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos Trabajadores, Lima 2017*” Esta investigación tuvo como objetivo evaluar si existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. Se planteó un estudio prospectivo, transversal y correlacional con el objetivo de evaluar las variables clima organizacional sobre el desempeño laboral.

Se concluyó sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A (PECSA) en Lima durante el año 2017.

Con este resultado, se prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la organización. La evaluación del desempeño laboral, no se puede restringir a la opinión superficial respecto al comportamiento funcional de la persona; sino que es preciso encontrar las causas e intervenir en ellas.

El estudio presentado ofrece aportes teóricos significativos en cuanto a la forma de dimensionar la variable planificación estratégica, convirtiéndolo en una excelente guía teórica que permite precisar los conceptos y teorías a nivel internacional.

Por parte de Polacre, (2018), trabajó una investigación titulada “*Analizar el Clima Organizacional desde la percepción de Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos*” Tiene como objetivo principal analizar el Clima Organizacional desde la percepción de Gerente-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos, ubicada en el Municipio Rómulo Gallegos, Parroquia Elorza, del Estado Apure, su enfoque metodológico corresponde al paradigma cualitativo y el método de la investigación es de campo, la cual permitió observar el fenómeno de estudio en el medio ambiente donde se

desarrolló la investigación. Los sujetos de estudio 98 los cuales están conformados por (01) Gerente (Alcalde) y 97 directivos/empleados pertenecientes a cada una de las direcciones y dependencias de la Institución.

La muestra poblacional que se tomó fue intencional, ya que este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado para obtener las muestras representativas típicas de grupos.

El estudio anterior, es importante para la presente investigación, por el diseño y desarrollo del mismo, al presentar aportes significativos, tanto en la metodología como en el análisis bibliográfico realizado, además por considerar elementos de interés para las variables de estudio.

Asimismo, García G (2015), en su trabajo de investigación titulado *“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, en Anaco Estado Anzoátegui*, concluyó que en la compañía “Anaco Services Center C.A”, se plantea desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado. En la ejecución de la investigación se estructuró una base de descripción del sistema actual, en lo cual proporciona conocer diferentes actividades y metas de la empresa, donde permite de esta forma realizar las acciones que conlleva el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de los objetos estratégicos, la realización de las auditorías externas e internas para poder determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y la elaboración de los planes de acción que contribuirán a los alcances de las estrategias planteados.

En el resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en las condiciones aceptables, sin embargo el no contar con una planificación estratégica formalmente establecida hace que la empresa experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado, la necesidad de establecer los objetivos estratégicos, una vez formulados los mismos, se procedió a elaborar las estrategias para su cumplimiento, tomando en consideración las oportunidades y amenazas, las fortalezas y las

debilidades con las cuales cuenta la empresa, luego se elaboraron los planes de acción necesarios para implementar las estrategias formuladas.

Estos trabajos de investigación, se tomaron en cuenta ya que existe una semejanza marcada con la investigación, debido a que se señalan factores que tienen que ver con el Clima Organizacional, como la toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación efectiva y las políticas gerenciales que se enfocan en el mejoramiento del mismo.

Bases Teóricas

En esta sección se fundamentan los conocimientos especulativos relacionados con todos aquellos términos que servirán de apoyo en la investigación desde el punto de vista conceptual, por lo cual se requiere estar organizada acorde con la temática que se está investigando, a los objetivos planteados en el primer capítulo. Según el criterio de Alvarado (2007):

“Los aspectos conceptuales están relacionados con las variables o el tema de trabajo de investigación. El desarrollo de los mismos debe estar en coherencia con el contenido o tema del título y objetivos específicos” p.13).

Las bases teóricas, conforman un cuerpo de teorías que sustentan la explicación del clima organizacional, como un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, dentro de este conjunto de conocimientos, que se orientan en la búsqueda, se ofrece una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en la investigación, entre ellos se destacan:

Plan Estratégico

En las organizaciones, el plan sirve de base para las demás funciones administrativas, determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlo. Al respecto, Zambrano (2006) lo define:

“Un documento en el cual se transcribe el proceso de planificación. El plan o documento de plan solo incluye aquella parte del proceso de planificación que es

registrable en el documento. En los procesos de planificación estratégica hay una parte del cálculo que no se registra documentalmente debido a su origen intuitivo y/o a la velocidad de la acción” (p. 31).

Cabe señalar, que el plan es esencial porque permite concentrar la atención en los objetivos, ayuda a contrarrestar la incertidumbre y reducir los costos, obliga a la visualización de la organización como un todo y facilita el control sobre los procesos. Se puede sintetizar la importancia en cuanto a que: (a) propicia el desarrollo de la empresa; (b) reduce al máximo los riesgos y (c) maximiza el aprovechamiento. Para formular un plan que genere logros importantes se deben establecer estrategias específicas para cada una de las situaciones problemáticas presentadas en la organización.

Al respecto, Francés (2006), la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esto indica que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Por consiguiente, cuando se une la planificación y las estrategias para que la organización designe los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos se genera entonces una planificación estratégica. En opinión de Aceves (2004), la planificación estratégica, se define como:

“La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y amenazas o peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente, para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades. (p. 48).

Visión Estratégica

Considerando lo expresado por Bursteiny Stasiowski (2006) es “el conjunto de ideas generales y muchas veces abstractas, a fin de proveer un marco de referencia de o que es la

empresa y lo que será en el futuro, de acuerdo a los objetivos trazados por la gerencia” (p. 56). Así, la organización debe centrar sus objetivos en las responsabilidades sociales corporativas en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Se debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.

Misión Estratégica

La misión establecida en la organización identifica los propósitos y límites de la organización. Para Davis y Newstron (2006) enfatizan, que una buena declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspirada en el sentido de que quienes la leen se sienten motivados a actuar. Por ello, la misión es un proceso que permite expresar cuáles son sus propósitos fundamentales y razón de ser.

Objetivos Estratégicos

Al respecto, Chiavenato (2010), señala que los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Se puede inferir que los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que se ha propuesto de manera clara y detallada. Así será posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

De tal manera, que los objetivos son como los resultados globales que espera alcanzar una organización, en el desarrollo de su misión y visión; debiendo tener en cuenta todas las áreas de la misma, de modo que puedan cubrir e involucrar a todos sus integrantes, deben ser definidos en el más alto nivel organizacional, con el fin de lograr su cumplimiento y eficacia, tomando en cuenta el contexto tanto interno como externo de la organización.

Según Corredor (2012), los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a) Claridad: Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no deje ninguna duda en aquellos que son responsables de participar su logro.

- b) Flexibilidad: Los objetivos deben ser lo suficiente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) Medible o medible: Los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- d) Realista: Los objetivos deben ser factibles de alcanzarse.
- e) Coherente: Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) Motivador: Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador y un reto para los involucrados.

En consideración a los planteamientos anteriores, se infiere que los objetivos son las declaraciones que sirven como parámetros, por medio de los cuales pueda seguirse la trayectoria del rendimiento, así como el avance de una organización en el tiempo, tanto a corto como a largo plazo.

Clima Organizacional

Al analizar el Clima Organizacional, se encuentran diversos estudios que permiten tener una variedad de opiniones:

Según Quispe, (2012) El clima organizacional, es una manifestación objetiva de la estructura de la organización el cual se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización.

De esta forma, se destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados del Programa de Estudios Avanzados, convirtiéndose en excelentes o deficientes.

De igual forma, Chiavenato (1999), plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Asimismo, Goncalvez, (1997), “el clima organizacional, también es descrito como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la

organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Otros autores manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta (Brow y Moberg, 1990).

Importancia del Clima Organizacional

Es un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros. En el marco de lo antes expuesto el diagnóstico del clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

El estudio se inicia con un análisis de la situación actual lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en las organizaciones. A través de encuestas a los colaboradores se evalúan factores críticos para el éxito organizacional.

Los resultados de las encuestas permiten diseñar un plan concreto y realista para administrar el cambio más eficientemente, ya que podrá: modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, reforzar aquellos aspectos que obtengan resultados por debajo de lo esperado, mejorar la calidad, la productividad y como consecuencia la competitividad de la organización.

Factores del Clima Organizacional

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de una determinada organización. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima y según Ucros (2011:93) dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales”.

Factores psicológicos individuales

Se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en la organización una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según Ucros (2011) a:

Los tres (03) procesos que el individuo tiene en la organización: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros (p.93).

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia.

Factores grupales

Entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2011):

Los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva de aprendizajes de conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores

destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (p. 94).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organizacional que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales.

Factores organizacionales

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales los cuales obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y, por consiguiente, al comportamiento de los trabajadores. Entre estos factores destaca Ucros (2011): “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos” (p. 94).

En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de realzar un enfoque integral en donde se determinen cuáles son los que ejercen mayor influencia sobre la conducta y desempeño de los trabajadores, en el contexto individual de cada empresa.

Características del Clima Organizacional

Algunas características del Clima Organizacional son las siguientes: Tiene ciertas permanencias, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afectan en forma relevante el porvenir organizacional.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un clima malo se hace extremadamente difícil para la conducción de la

organización y la coordinación de las labores, una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros; en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Dentro de las características relevantes para que se fomente un enfoque organizacional efectivo es necesario aplicar lo siguiente:

1. Liderazgo dentro de la Organización:

Un liderazgo eficaz lleva a las organizaciones de su estado actual a estados futuros deseados, con visión de oportunidades potenciales para la institución, donde el grupo adquiere el compromiso de cambio con nuevas culturas y estrategias para producir un desarrollo exitoso. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Para Chiavenato (2010): “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 49), es decir, que deben existir buenas relaciones interpersonales entre los empleados de una organización para que puede haber efectivamente el liderazgo.

Para Rangel (2012), el liderazgo se entiende como “estilo de acción gerencial que permite al líder transfigurar a la gente y a las organizaciones, cambiando la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (p. 77). En este sentido, el grado de los líderes es transformacional que se mide en el efecto que causan en los seguidores, aquellos que siguen al líder transformacional que confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal, de ahí su carácter relacional.

2. Comunicación Efectiva:

Por su parte Da Silva (2015), la comunicación “es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (p. 33). En otra parte, la

comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. En este sentido, Corrado, P (2013), indica:

“La comunicación es un factor básico y dinámico para cualquier organización y, si se sabe utilizar, la solución a una gran parte de sus problemas. Una buena comunicación facilita la transmisión de aspectos generales de la organización (misión, valores y normas), la coordinación de las actividades entre los departamentos, la toma de decisiones, dar instrucciones, recibir sugerencias, favorecer la participación e integración del personal, entre otros. (p. 148).

Se puede decir que la comunicación gerencial, es esencial para un buen directivo, la cual debe realizarse de manera pluridireccional, estableciendo un marco con el cual tiene lugar un proceso efectivo de envío y recepción de información en un acto donde se intercambian opiniones, creencias y sentimientos.

Bases Legales

Con respecto a las bases legales Palella y Martins (2010) indican que “la fundamentación legal o las bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio” (p. 69). En lo antes expuesto, esta sección corresponde a la fundamentación legal de la indagación.

En la elaboración de esta investigación, es importante traer a consideraciones los aspectos enmarcados en el marco normativo en el cual se desenvuelve la explicación del fortalecimiento del clima organizacional de los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, ya que las actividades que se realizan son orientadas por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Por lo consiguiente, a continuación, se presentan los fundamentos legales que están relacionados con la investigación, atendiendo a la jerarquía de las leyes, se hace referencia, en primer lugar, a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 establece:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Este artículo establece el deber constitucional de todo patrono de garantizar un ambiente laboral adecuado al trabajo. En este caso la investigación, es de los empleados adscritos en el Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, donde se debe participar en los procesos de la formación profesional y poder optimar las relaciones interpersonales y el clima organizacional, donde se busca una mejora de convivencia institucional, destacando los valores de respeto, responsabilidad, comunicación efectiva, tolerancia y cooperación.

En relación con la carta magna, el artículo 91 establece que:

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Con el mencionado artículo, las organizaciones están obligadas a producir y ofrecer servicios de alta calidad, por lo cual la gerencia del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, debe esmerarse para desarrollar acciones de talento humano efectivas para satisfacer un buen trato, una buena información y responsabilidad en la atención inmediata a los usuarios que solicitan el servicio.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) 2012

La LOTTT, define al contrato como aquel mediante el cual se establecen las condiciones en que las personas prestan sus servicios bajo una relación de dependencia en Venezuela, para un eficaz y eficiente desempeño laboral.

Según el Artículo 1, la LOTTT (2012), tiene como objetivo proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida en los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado y en lo social al derecho y la justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

De esta manera, el Artículo 21 de la LOTTT (2012) establece que: Son contrarias a los principios de esta Ley, las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso o restricción de 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.

Por otra parte, el Artículo 25, establece; el proceso social de trabajo que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica; y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, solidaria y consciente de los trabajadores y trabajadoras en el proceso de transformación social.

Por lo consiguiente en el Artículo 53, de la Presunción de la Relación de Trabajo, se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y

quien lo reciba. Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presente servicios a la sociedad o a instituciones sin fines de lucro, con propósitos distintos a los planteados en la relación laboral.

Definición de Términos Básicos

Actividad: Trabajo necesario para concluir un resultado específico en una red.

Ambiente: Es lo que rodea la organización, en el contexto dentro del cual existe una organización.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Clima Organizacional: Es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una organización y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí.

Competencias: Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Control: Es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminadas, su base de acción es la información de retorno. El control de garantizar que todo ocurra de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos.

Desempeño: Son aquellas acciones o comportamientos observados en las personas que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y su nivel en la contribución a la organización.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Deficiencia: Es un defecto, una imperfección o una carencia de alguna cualidad propia de algo.

Eficiencia: Es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir, es la manera de organizar los recursos.

Fortalezas: Son aquellas cualidades, actitudes y habilidades deseables sobresalientes de una persona. Una cualidad se convierte en fortaleza cuando se manifiesta como un rasgo constante y destacado de la persona.

Liderazgo: Es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos con la acción.

Motivación: Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad.

Organización: Forma social o grupo institucionalmente independiente, donde se rigen por sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

Oportunidades: Conjunto de productos que se ofrecen en condiciones muy ventajosas, positivas, favorables y permite obtener ventajas competitivas.

Sistema de Variables

En la organización sistemática de las variables, se integra el objetivo general para que exista relación entre lo estudiado y los propósitos de la investigación. Desde el punto de vista de Sabino (2006), afirma que “Constituyen elementos, factores o términos que pueden asumir diversos valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el que se presentan” (p. 16). Por consiguiente, las variables poseen característica o valores que las distinguen dentro del contexto de estudio, es decir, están las variables independientes, dependiente e intervinientes. En este caso se tiene como variable independiente: Plan Estratégico y dependiente: Clima Organizacional.

Para caracterizar detalladamente las variables del estudio se propone la Operacionalización, la cual según Márquez (2008): Consiste en identificar y definir de manera clara las variables en donde el investigador analiza los factores que están inmersos en la investigación” (p. 34).

A continuación, se presenta el cuadro de Operacionalización de variables, donde se reflejan las directrices relevantes de la investigación como las variables objeto de estudio.

Cuadro N° 1

Operacionalidad de Variables

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para el fortalecimiento del clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas.

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación,	Factores Individuales	- Desafíos	1
			- Recompensa	2
			- Relaciones	3
			- Responsabilidad	4
		Factores Grupales	- Conflictos	5
			- Cooperación	6
			- Identidad	7
			- Motivación	8
			- Trabajo en Equipo	9
			- Valores	10

	estándares, conflicto e identidad), los cuales conforman el clima como una totalidad (Litwin y Stringer 1968:14)	Factores Organizacionales	- Comunicación - Organización - Tecnología	11 12 13
Plan Estratégico	Proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes con tiempos críticos y condiciones de incertidumbre (Corredor, 2012).	Elementos Organizacionales	- Objetivos estratégicos - Misión estratégica - Visión estratégica	14 15 16

Fuente: Ruz y Velásquez (2022)

Capítulo III

Marco Metodológico

En esta sección de la investigación, se anuncian los procedimientos fundamentales y necesarios para desarrollar los objetivos propuestos, que permitieron desarrollar la investigación, según Arias (2012: 118) el marco metodológico, consiste en: “hacer operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia”. Es decir, que existen una serie de pasos para poder ejecutar el cumplimiento de los objetivos planteados con anticipación para poder resolver una situación problemática, de allí la metodología en la investigación, presenta métodos y técnicas para realizar el trabajo de investigación.

Enfoque de la Investigación

La investigación se enmarcará en el paradigma cuantitativo, según Hernández, Fernández, y Baptista (2007) “los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado del proceso. En una investigación cuantitativa se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” (p. 18). Es decir, que los estudios cuantitativos se basan en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.

Cabe destacar, que se proporciona una secuencia ordenada de las acciones que se deben realizar para el logro de los objetivos específicos perseguidos durante el proceso de investigación que permite recoger, procesar y analizar los datos de las variables en este estudio.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará será descriptivo, ya que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de algún fenómeno orientado a evaluar, analizar, y describir las mejores alternativas de solución a dicho fenómeno. Al respecto Arias (2006), señala que “En la investigación descriptiva el investigador no

manipula las variables, sino que se ocupa de las características del objeto o fenómeno en estudio; describe lo que mide sin plantear suposiciones o hipótesis” (p. 46).

De esta manera, se describe el fenómeno estudiado a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos, es decir, en el Programa de Estudios Avanzados, para medir resultados con el contenido de los conceptos expuestos por los especialistas consultados en el marco teórico.

Cabe resaltar que la investigación, es un estudio de diseño de campo, el cual se caracteriza por un mayor nivel de confianza; pues permite al investigador detectar las condiciones reales con que se recolectan los datos, y en este caso hacer correctivos. Conceptualizada por la UPEL (2011) como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 27).

Se utiliza este tipo de investigación, porque los datos se captan directamente del contexto organizacional, es decir, en el ambiente de trabajo de todo el personal mediante visitas y contactos en las instalaciones del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, con la finalidad de relacionarse directamente con los empleados, actividades, operaciones y tareas que son realizadas en el departamento, obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada.

Población y muestra

Población

La población, es la totalidad de sujetos a estudiar, de acuerdo con Chávez (2006) “es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados” (p. 32). En efecto, puede considerarse como la unidad de análisis, sobre el cual se pretende generalizar los resultados.

Por lo tanto, para el logro de esta investigación, se considera como población sometida a estudio, al personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas, quienes por las actividades que realizan se encuentran vinculados con los objetivos perseguidos por la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de la misma. La presente investigación está conformada por diecinueve (19) empleados, que se constituyen de la siguiente manera: Jefe del Programa (01), Jefes de Subprogramas (06), Jefe de Unidad de Administración (01), Jefe de Unidad de Registro y Seguimiento Estudiantil (01), Jefe de Tecnología e Información (01), Comisión Asesora (01), Asistentes (08).

Muestra

Con respecto a la muestra, se infiere que es una parte de la población que se elige para que aporte la información. De acuerdo con lo planteado por Véliz (2012) “es un subconjunto de la población que presenta las mismas características de estas, así que es representativa de ella” (p. 64). En efecto la muestra es una porción de la población. Cabe destacar, que la muestra será la totalidad de la población debido a que el tamaño de la misma permitirá trabajar con todos los sujetos sin limitaciones de recursos o tiempo.

De esta manera, la población en la presente investigación es de tipo censal debido a que la investigadora tiene fácil acceso a la misma y a que su tamaño es reducido.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Uno de los aspectos fundamentales del proceso de investigación consiste en la recolección de datos, para ello, es necesario seleccionar las técnicas e instrumentos necesarios y apropiados para lograr la recopilación de la información pertinente.

Según Palella y Martins (2017:115), son “las distintas formas y maneras de obtener la información”. Es por ello que se utilizó como técnica para la recolección de la información en esta investigación, la encuesta.

Al respecto, Palella y Martins (ob. cit) definen que la encuesta consiste en: “obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador mediante el uso de un

listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos”. Al respecto, se examinaron textos y otros materiales impresos relacionados con las variables estudiadas, a fin de extraer los datos que fueron utilizados como fuente para el desarrollo del estudio.

De igual manera, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, según Sabino (2006), lo define como: “instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 99). El cuestionario se elaboró mediante la escala de tipo Likert. Para ello, se empleó como alternativa de respuesta las siguientes opciones: Siempre, frecuentemente, algunas veces, ocasionalmente y nunca.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez tiene como consideración que el cuestionario para obtener la información requerida del análisis del Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en los empleados, debe ser validado, por lo que es importante traer a consideración dicho concepto.

La validez, está referida a la verificación técnica del instrumento diseñado por el investigador. Al respecto, Balestrini (2006) expresa que constituye “el grado de precisión en que mide la variable en estudios, mediante el establecimiento de la fidelidad, representativa o adecuación del contenido” (p. 69). Para comprobar, la validez del instrumento se aplicará el método de juicios de expertos, uno en Gerencia, uno en Administración y uno en Metodología.

Confiabilidad

En relación, a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010: p. 296) manifiestan que: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”. Por lo consiguiente, el instrumento será sometido a comprobaciones mediante la prueba Alfa de Cronbach, definida por los mismos autores de la cita anterior como:

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

En tal sentido, se hizo necesaria la aplicación del procedimiento para calcular el coeficiente α , sobre la base de la varianza de los ítems, determinando la siguiente formula:

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

Donde K, es igual al número de ítems de la escala. " $\sum S_i^2$ " es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y S_r^2 es igual a la varianza de toda la escala.

Una vez aplicada la confiabilidad al instrumento se obtuvo como resultado un valor de 0,93 lo cual considera en la escala como una confiabilidad muy alta.

Técnicas de Procedimientos y Análisis de Información

En relación a la técnica y procedimiento de análisis de datos, es realizada en función de las estadísticas descriptivas mediante la conformación de cuadros de distribución de frecuencias absolutas y relativas; por lo que los mismos son ilustrados en gráficas; esta técnica estadística permitió inferir sobre los resultados obtenidos y la teoría consultada en la investigación.

Capítulo IV

Análisis de la Información

En esta sección se procede a presentar e interpretar los resultados de la información obtenida con la aplicación del instrumento diseñado y desarrollado para la muestra en estudio.

El análisis de acuerdo Hurtado (2008), constituye un proceso que involucra la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la recolección de los datos, y finalmente llegar a conclusiones específicas con relación al evento en estudio, y dar respuestas a las preguntas de investigación, mediante un tratamiento estadístico previo a la interpretación.

Consecuentemente, el análisis de la información es una actividad que emplea técnicas, sistemas, métodos y procesos de investigación y el resultado se debe mostrar de manera sencilla, siguiendo un orden lógico del procedimiento que se cumplió, tomando en cuenta cualquier aspecto que proporcione información para futuras investigaciones.

Duarte y Parra (2014) señalan que “Se realiza un análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego reseña la relación entre ellas” (p. 111). Bajo esta premisa, la estadística descriptiva ha demostrado ser de gran utilidad a la hora de recolectar y procesar la información, para la presentación, descripción, análisis e interpretación de la información.

Considerando lo expuesto en este trabajo, la organización y análisis de los datos se realizó a través de la tabulación y la interpretación de los resultados que se obtuvo de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los diecinueve (19) empleados que laboran en el Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ – Barinas. El proceso que se llevó a cabo, fue mediante el cálculo porcentual de cada dimensión tomando en cuenta las variables estudiadas y los instrumentos aplicados para la recolección. Para interpretar el análisis, se muestran los cuadros estadísticos y gráficos en donde se presentan los Ítems, las alternativas de respuesta y la frecuencia porcentual una vez tabulados y graficados, en la cual se tomó como base el resultado porcentual obtenido en la tabulación de los datos,

fundamentado en cada una de las alternativas de respuesta que dieron los encuestados, a partir de los cuales se elaboraron algunas consideraciones del presente estudio, en función de los objetivos planteados en la investigación.

Presentación y Análisis de la Información

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores Individuales

Cuadro 2. Es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (desafío, recompensa, relaciones y responsabilidad)

Ítems Nro. 1. Las funciones asignadas superan los logros de las actividades inherentes a su puesto de trabajo.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
1	48	26	26	0	0	100%

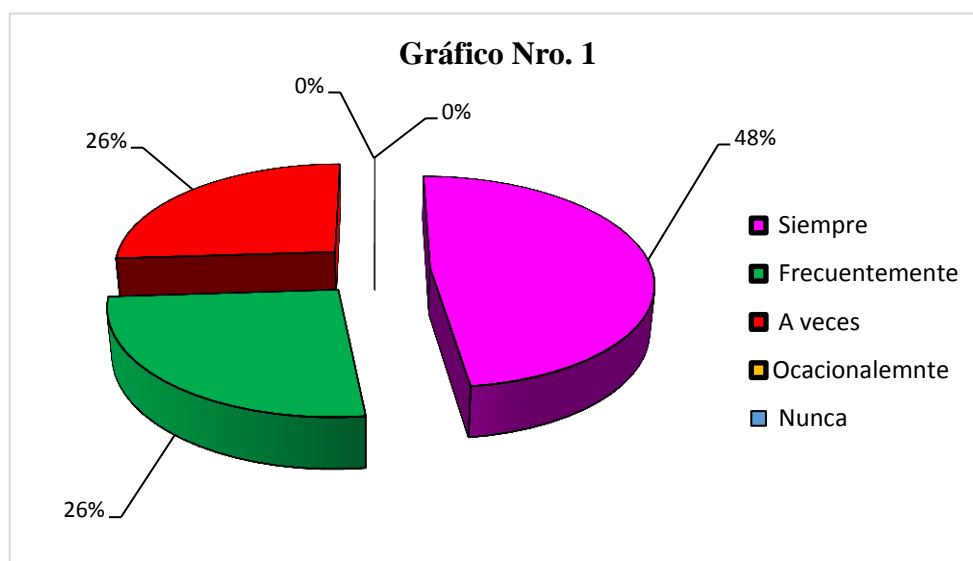


Gráfico 1. Factores Individuales. Desafíos

El gráfico Nro. 1 Muestra la información recolectada y graficada de la primera variable de estudio que hace referencia al Clima Organizacional en su primera dimensión Factores Individuales, para realizar el análisis del diagnóstico y una vez aplicado el instrumento a la muestra de estudio se dedujo lo siguiente:

En el ítem Nro. 1, el 48% de los encuestados, opina que siempre las funciones asignadas superan los logros de las actividades inherentes a su puesto de trabajo, un 26% considera que frecuentemente y el restante que equivalente a un 26% señala que a veces.

Ya lo decía Fuertes y Pereda citados por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, etc., es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.

De acuerdo a lo anteriormente observado, se puede considerar que un exceso de actividades y ocupaciones establecidas a un puesto de trabajo, pueden intervenir negativamente con el correcto desempeño y cumplimiento de las obligaciones del personal.

Ítems Nro.2 Recibe un salario justo por la realización de las actividades laborales.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
2	0	0	0	32	68	100%

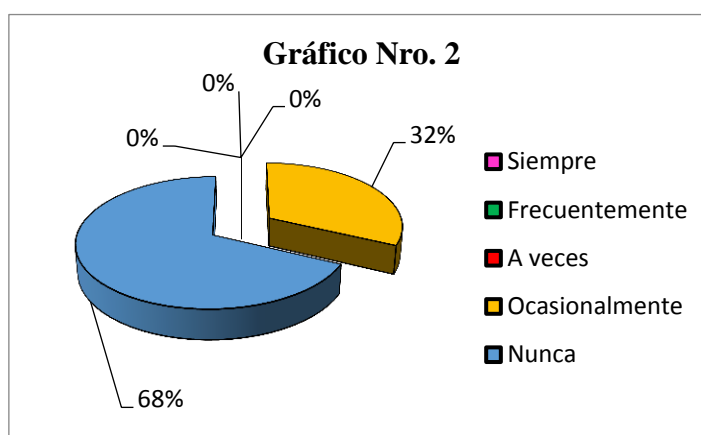


Gráfico 2. Factores Individuales. Recompensa

En cuanto al ítem 2, el 32% de los encuestados expresa que ocasionalmente recibe un salario justo por la realización de las actividades laborales, mientras que el 68% restante indica que nunca.

Según Sackmann Bengolea y Suárez Rodríguez, la más clara distinción que puede hacerse es que el salario es la retribución del trabajo, del esfuerzo del trabajador como contribución a los fines de la empresa.

Un empleado que reciba una remuneración justa se sentirá bien y satisfecho en su trabajo ya que considerará que su esfuerzo vale la pena.

Ítems Nro.3 Existen relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
3	68	32	0	0	0	100%

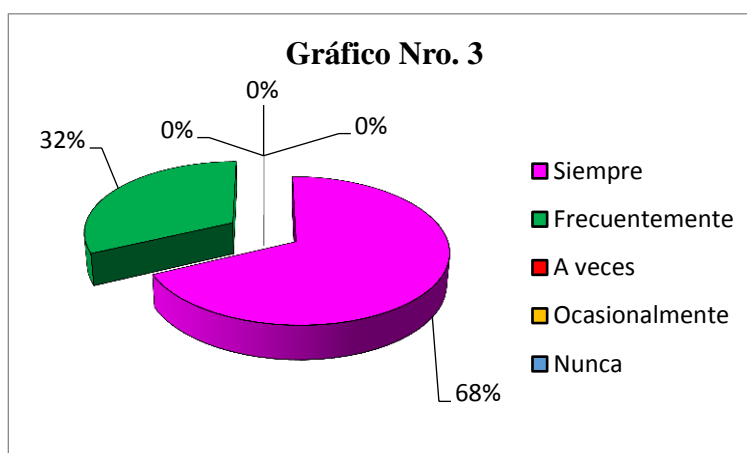


Gráfico 3 Factores Individuales. Relaciones

En el ítem 3, con relación a que, si existen relaciones interpersonales entre los compañeros trabajo, se establece que el 68% del personal encuestado afirmó que siempre, y el 32% restante siente que frecuentemente.

Díaz et al, (2014) “La comunicación interpersonal, es el proceso por el cual los colaboradores de una organización intercambian sentimientos e información mediante mensajes verbales y no verbales. Constituye un elemento fundamental en las relaciones humanas”

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, por lo tanto, se debe tratar que las relaciones entre el personal sean sanas, por el porvenir de la institución.

Ítems Nro.4 Tiene claras las responsabilidades dentro del Programa de Estudios Avanzados

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
4	100	0	0	0	0	100%

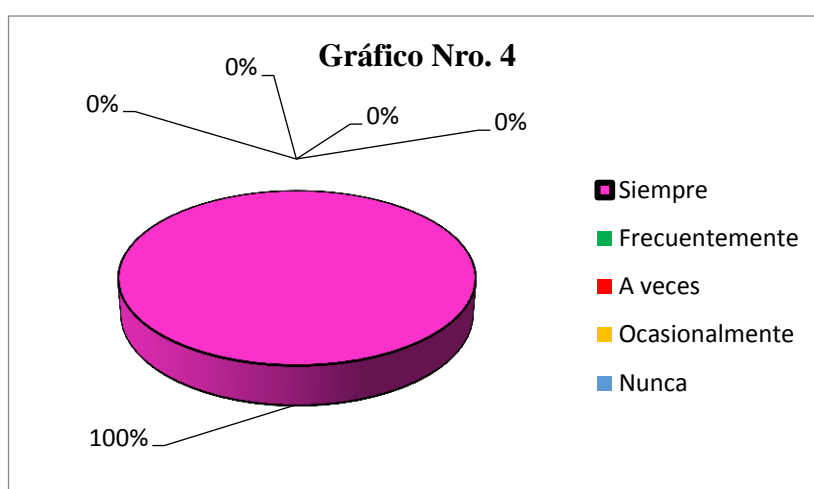


Gráfico 4 Factores Individuales. Responsabilidades

Finalmente, en el ítem 4, el 100% de los encuestados expresaron que tienen clara las responsabilidades dentro del Programa de Estudios Avanzados.

La responsabilidad hace referencia al obedecer de las actividades encomendadas, es decir cumplir con la función que viene a ser parte de su obligación. Así mismo el autor considera otros aspectos como la puntualidad, la participación, actualizar sus conocimientos, ceñirse a las políticas de la empresa, etc. (Valdés, 2004)

Es decir, significa que una persona cumple de manera eficiente y eficaz con las tareas que se le asignan en una empresa u organización.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores Grupales

Cuadro 5. Es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (Conflictos, cooperación, identidad, motivación, trabajo en equipo y valores)

Ítems Nro.5. Existen conflictos en su entorno laboral

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
5	0	0	75	0	25	100%

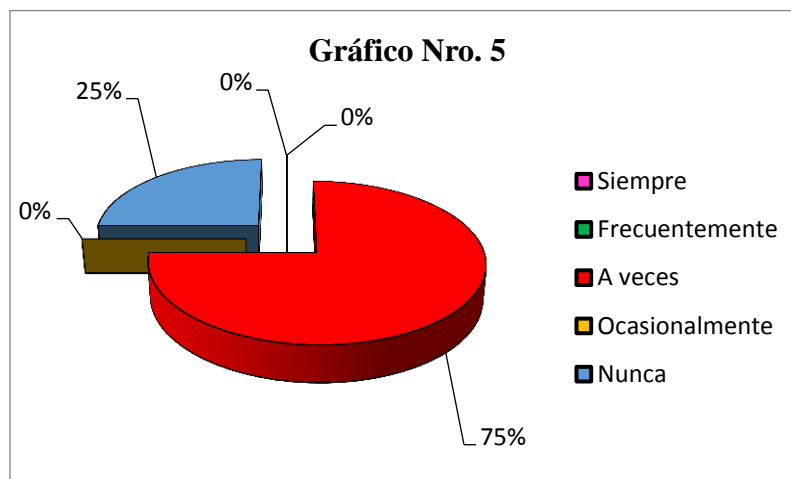


Gráfico 5 Factores Individuales. Conflictos

En la segunda dimensión factores grupales, se seleccionaron cinco indicadores que dan respuesta a lo siguiente: En el ítem 5, el 75% del personal encuestado considera que a veces se generan **conflictos** en su entorno laboral, el 25% restante señalaron que nunca.

Chiavenato, Idalberto (2000) Conflicto significa “existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar”.

Ítems Nro.6. Considera que existe espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
6	0	42	58	0	0	100%

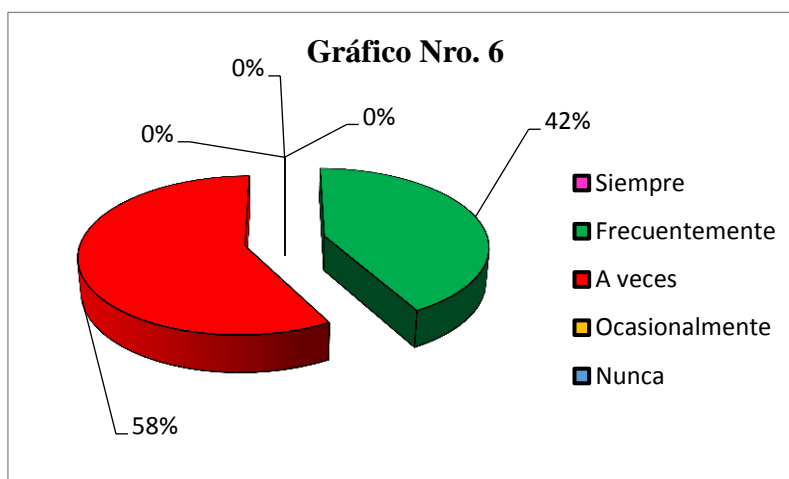


Gráfico 6 Factores Individuales. Cooperación

En el ítem 6, el 42% de los encuestados expresó que frecuentemente existe espíritu de **cooperación** entre los compañeros de trabajo, al respecto el 58% señalaron que a veces hay cooperación.

Cooperación “Es la ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores” Ames, C., Ames, R., y Felker, D. (2007)

Es decir, es el conjunto de procesos que se realizan en común y ayuda a las personas a interactuar para lograr una meta específica.

Ítems Nro. 7. Se siente identificado con la labor que desempeña en el Programa de Estudios Avanzados.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
7	95	5	0	0	0	100%

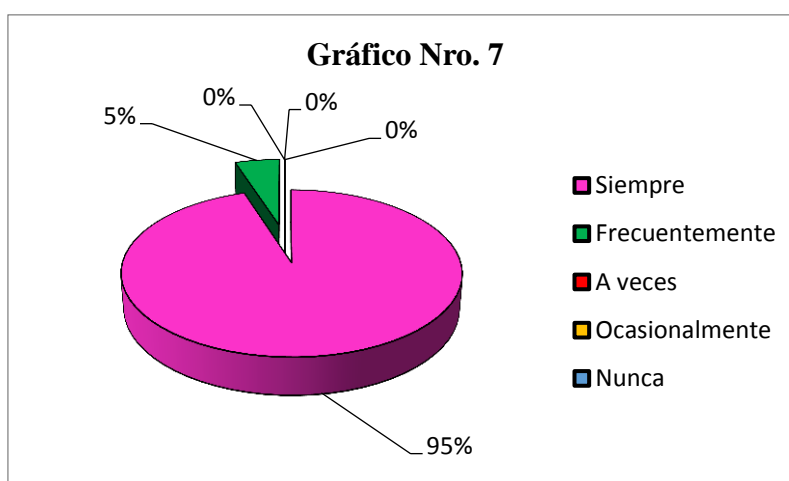


Gráfico 7 Factores Individuales. Identidad

Para el ítem número 7, el 95% del personal se siente siempre **identificado** con la labor que desempeña en el Programa de Estudios Avanzados, el resto un 5% considera que frecuentemente.

Larraín (2003, como se citó en Castillo, 2019) Nos dice que hablar de identidad “es referirnos la construcción de una forma de pensar que se crea a partir de vivencias e interacciones con el resto de las personas, no es lo que comúnmente se entiende como la esencia que obtenemos al nacer sino lo que se crea a lo largo de nuestra vida”.

Es decir, la identidad en una organización fomenta el sentido de pertenencia.

Ítems Nro. 8. Siente motivación al realizar las actividades asignadas en el Programa de Estudios Avanzados

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
8	63	21	16	0	0	100%

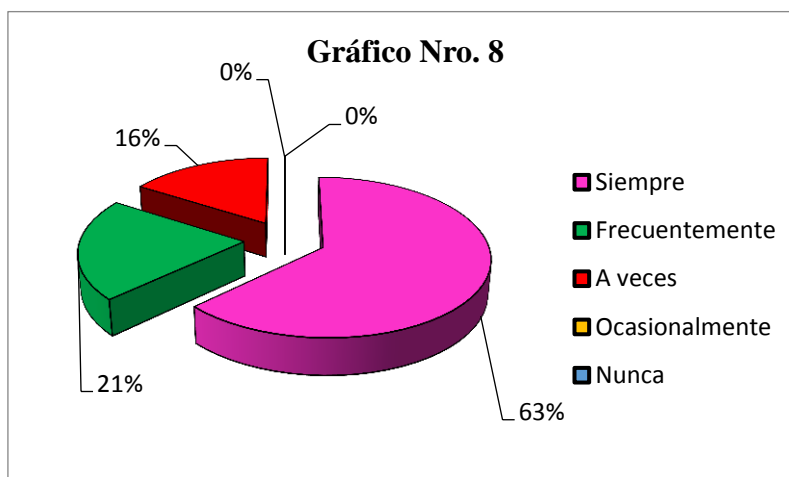


Gráfico 8 Factores Individuales. Motivación

En el ítem 8 un 63% de los encuestados expresó que siempre se siente **motivado** al realizar las actividades asignadas en el Programa de Estudios Avanzados, un 21% señaló que frecuentemente y el resto un 16% expresó que a veces.

Chiavenato, I. (2007) dice: “La motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades” el ser humano se mantiene en equilibrio siempre y cuando pueda satisfacer una necesidad, pero entra en tensión cuando encuentra otra no suplida. Chiavenato nos dice: “Toda satisfacción es una liberación de tensión.”

Es decir, la motivación, es el estímulo o impulso que siente una persona al solventar sus necesidades.

Ítems Nro. 9. En el Programa de Estudios Avanzados se fomenta el trabajo en equipo.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
9	63	5	32	0	0	100%

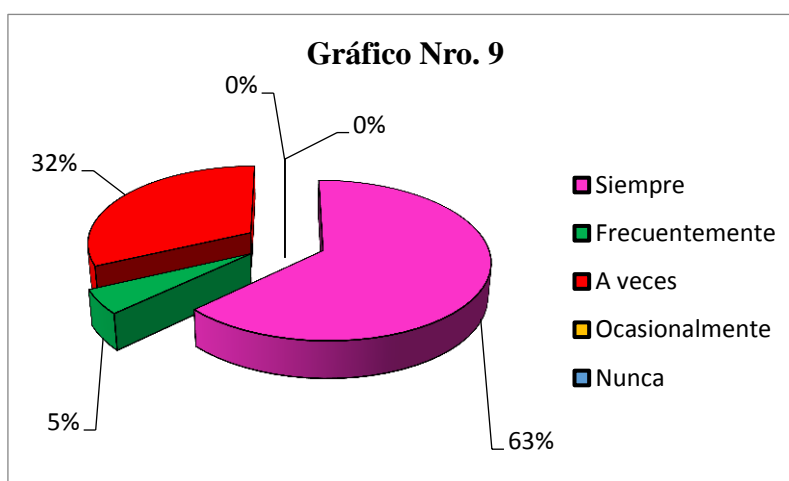


Gráfico 9 Factores Individuales. Trabajo en Equipo

En el ítem 9, el 63% del personal encuestado señaló que siempre se fomenta el **trabajo en equipo** en el Programa de Estudios Avanzados, el 5% indicó que frecuentemente y el resto 32% manifestó que a veces.

Según Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

El trabajo en equipo, es poder trabajar con un grupo de compañeros con el fin de lograr objetivos.

Ítems Nro. 10. Considera que existen valores organizacionales en su unidad de trabajo

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
10	53	16	31	0	0	100%

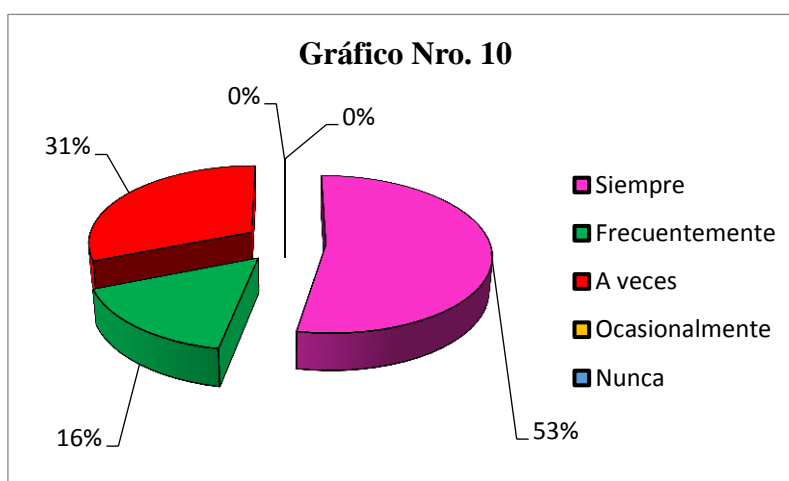


Gráfico 10 Factores Individuales. Valores

En el ítem 10, el 53% de los encuestados señaló que siempre se consideran los **valores** de respeto, confianza y responsabilidad en su unidad de trabajo, el 16% señaló que frecuentemente y el resto representado por un 31% expresó que a veces se aprecian.

De acuerdo con Tamayo (1996), los valores organizacionales “son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos”.

Es decir, que los valores se pueden ver reflejados en el comportamiento, las aptitudes y actitudes de las personas dentro de una organización.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores organizacionales

Cuadro 4. Es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (comunicación, organización y tecnología)

Ítems Nro. 11. La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara

Ítems	Respuesta					
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	TOTAL
11	50	38	12	0	0	100%

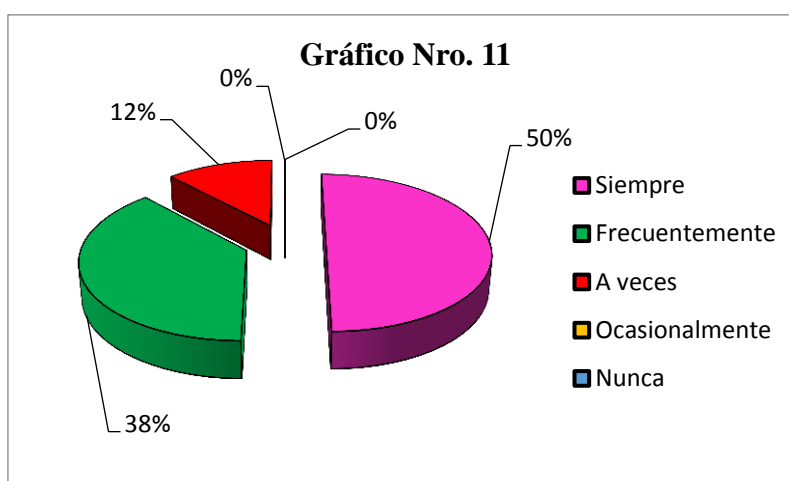


Gráfico 11 Factores organizacionales. Comunicación

El gráfico N° 11, muestra la representación de la información referida a la dimensión de los factores organizacionales respecto a la variable clima organizacional, observándose en el ítem 11, que el 50% de los encuestados expresó que siempre la comunicación laboral fluye de manera rápida y clara, el 38% consideró que frecuentemente y el resto de los encuestados 12% indicó que a veces.

Al respecto, Chiavenato I. (2010); “establece que las organizaciones no pueden existir ni operar sin una buena comunicación puesto que esta, es la red que integra y coordina todas sus dependencias, convirtiéndose en un ingrediente esencial para el éxito de la organización”. (p.89)

Es decir, es un proceso en el cual las personas comparten información de interés.

Ítems Nro. 12. Existen lineamientos organizacionales que resguardan el buen clima laboral. Dentro del Programa de Estudios Avanzados.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
12	0	22	11	11	56	100%

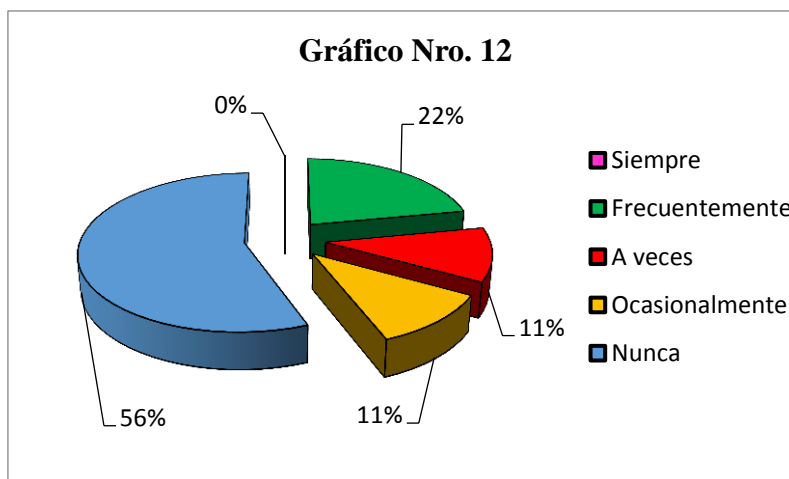


Gráfico 12 Factores organizacionales. Lineamientos.

En el ítem 12, el 56% el grupo encuestado manifestó que nunca existe **lineamientos organizacionales** que resguardan el buen clima dentro del Programa de Estudios Avanzados, 22% señaló siempre, el 11% indicó que ocasionalmente, igualmente el 11% manifestó ocasionalmente.

Según Villaruel, Miguel A (2011), dice que “un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción”.

Ítems Nro. 13. Poseen recursos tecnológicos para cumplir con las asignaciones laborales dentro del Programa de Estudios Avanzados.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
13	56	31	0	0	13	100%

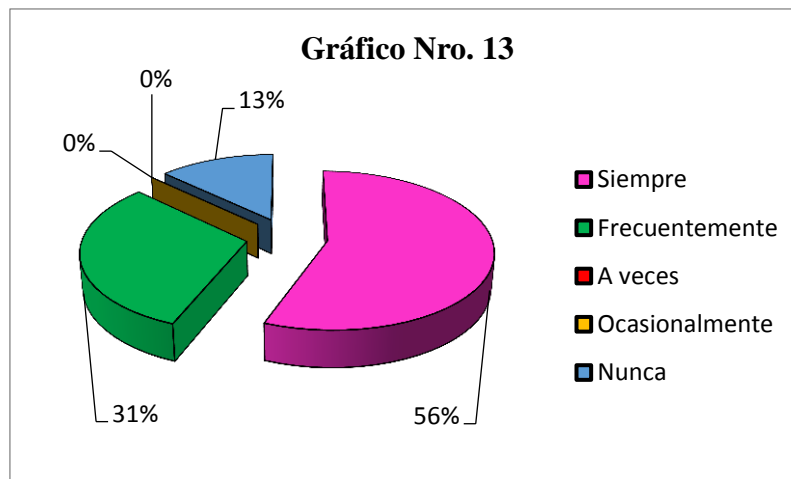


Gráfico 13 Factores organizacionales. Tecnología

Observando el ítem 13, el 56% de los encuestados expresó que siempre cuenta con **recursos tecnológicos** para cumplir con sus asignaciones laborales dentro del Programa de Estudios Avanzados, un 31% consideró que frecuentemente y el 13% señaló que nunca.

Koontz y Weihrivh (1998), expresan que la tecnología “se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer cosas” (p.54). Contar con

los recursos tecnológicos en el ámbito laboral es fundamental para el cumplimiento de las funciones, los mismos son necesarios para rendir en las actividades laborales. En cuanto a la comunicación, los mismos autores lo definen como “la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condición de comprenderla” (p. 588).

Es decir, los recursos tecnológicos son una parte necesaria para optimizar los procesos, minimizar el tiempo de respuesta y agilizar el trabajo.

Variable: Plan Estratégico

Dimensión: Elemento Organizacionales

Cuadro 5. Proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes con tiempos críticos y condiciones de incertidumbre. (Objetivos estratégicos, Misión estratégica, Visión estratégica)

Ítems Nro. 14. Están definidos con claridad los objetivos organizacionales dentro del Programa de Estudios Avanzados.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
14	68	32	0	0	0	100%

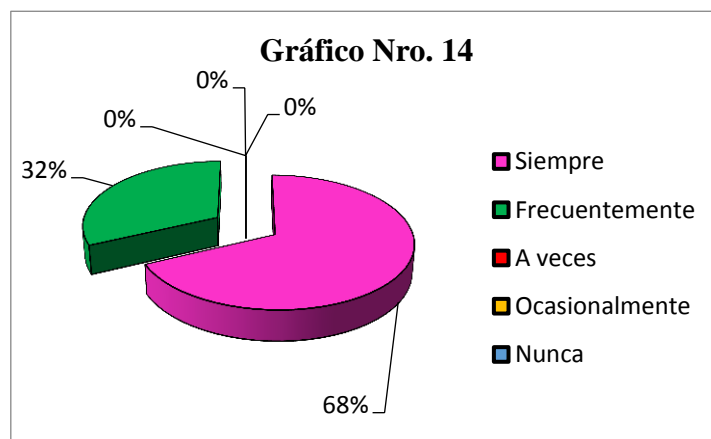


Gráfico 14 Factores organizacionales. Objetivos Estratégicos

En la segunda variable Plan Estratégico, se tomó como dimensión los **elementos organizacionales**, donde se presenta en el gráfico 14 las siguientes observaciones de los encuestados, el Ítem 14 muestra que el 68% de los encuestados considera que están definidos con claridad los objetivos organizacionales dentro del Programa de Estudios Avanzados, mientras que el 32% señala que frecuentemente están definidos.

Al respecto, Chiavenato (2010), señala que los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales está orientada una actividad. Se puede inferir que los objetivos de una organización deberán delimitar la meta que sea propuesto de manera clara y detallada. Así será posible decodificar los mismos con racionalidad e identificar su alcance, metodología y evaluación para poder lograrlos.

Esto quiere decir que los objetivos estratégicos son las aspiraciones significativas que una organización pretende lograr en un período determinado.

Ítems Nro. 15. Esta identificado con la Misión del Programa de Estudios Avanzados.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
15	93	0	0	0	7	100%

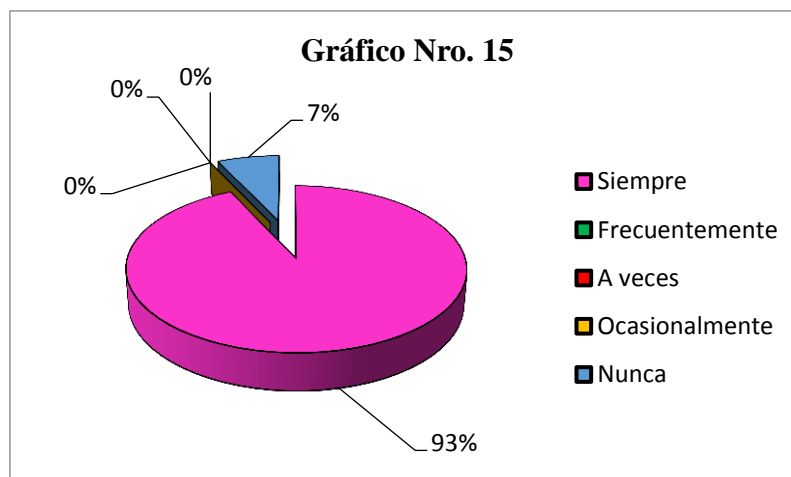


Gráfico 15 Factores organizacionales. Misión Estratégica

En el Ítem 15, el 93% de los encuestados señala que siempre están identificados con la Misión del Programa de Estudios Avanzados, y el 7% del restante indica que nunca.

Considerando lo planteado por Rodríguez (2005) expresa que la misión constituye la base de la organización, es parte fundamental de su vida, sus objetivos, sus valores, su razón de ser, su ámbito y su sitio de acción. En efecto, es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que impulsa la unidad, la identificación y la motivación de sus miembros.

Es decir, es la razón por la cual se creó una organización, así como las particularidades de la misma.

Ítems Nro. 16. Considera que la Visión del Programa de Estudios Avanzados cumple con su objetivo.

Ítems	Respuesta					TOTAL
	Siempre	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
16	62	8	18	12	0	100%

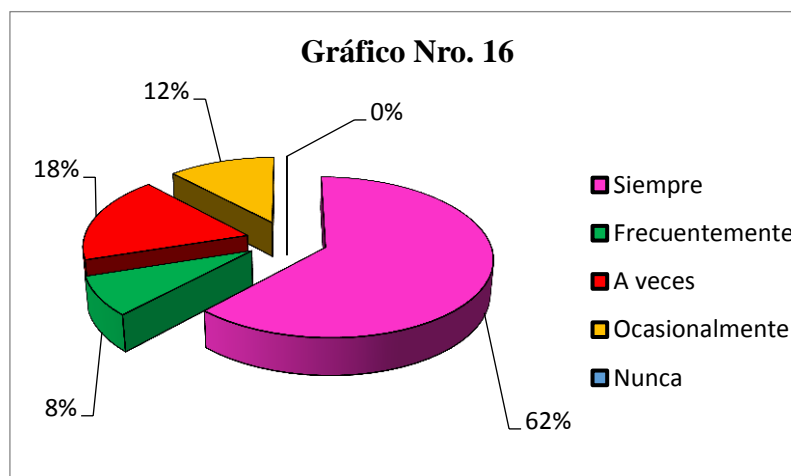


Gráfico 15 Factores organizacionales. Visión Estratégica

Finalmente, en el Ítem 16, el 62% de los encuestados manifestó que siempre considera que la Visión del Programa de Estudios Avanzados cumple con su objetivo, el 8% señaló que frecuentemente, 18% a veces y el restante 12% indicó que ocasionalmente.

La visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por la empresa, un sueño que representa su máxima aspiración. Proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia el futuro de forma positiva y caminar en esa dirección. (Toran, p. 50)

Es decir, la visión es la vía que debe seguir una empresa para lograr sus metas proyectadas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El clima organizacional, juega un papel de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que las instituciones se preocupen por el área de gestión humana y evitar que exista un ambiente de insatisfacción laboral ya que las consecuencias son negativas para el éxito de la organización.

Los empleados del Programa de Estudios Avanzados del VPDS UNELLEZ – Barinas, conocen lo que es la institución y hacia dónde se dirige, así como también saben cómo realizar de manera correcta sus actividades o tareas de trabajo.

En este sentido, los resultados reflejaron que, de acuerdo al primer objetivo, el cual consistió en identificar el clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ Barinas, se evidenció que los factores con más debilidades presentados se relacionaron con la remuneración, ya que éste constituye uno de los elementos más importantes para el personal.

Dentro del Programa, a veces hay espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo y sus jefes.

La mayor parte de los empleados no están conformes con sus salarios; y esto puede ocasionar que los mismos se desinteresen por realizar bien su trabajo.

Los empleados sienten incomodidad con la asignación de actividades extras ya que estas interfieren con los horarios y obligaciones propias de su puesto.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones presentadas en esta investigación, y con bases obtenidas, se plantean las siguientes recomendaciones:

Los jefes del Programa de Estudios Avanzados VPDS - UNELLEZ - Barinas deben ser los principales ejecutores de las diferentes estrategias contenidas en el plan.

Verificar periódicamente, durante la realización del plan, que la ejecución de las estrategias esté generando los resultados esperados, y así asegurar el logro de los objetivos del plan.

Debido a que en un futuro posterior al cumplimiento del plan estratégico, puedan acontecer nuevas variaciones en el clima organizacional del Programa de Estudios Avanzados VPDS-UNELLEZ Barinas, es preciso establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el clima laboral del programa, y así saber el contexto de los diversos factores que constituyen dicho clima. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas precisas para conservar un clima organizacional óptimo.

Es necesario, recalcar que los criterios modernos de desarrollo de la organización señalan que, para ser una institución eficaz, esta debe ser dinámica y ser capaz de adaptarse a las variaciones. Es por ello, que los cambios planteados anteriormente están como una alternativa de solución a los problemas identificados a través de la investigación ejecutada al programa, con respecto al clima laboral.

Por lo tanto, queda a elección de dicho departamento la puesta en marcha de este plan estratégico para mejorar el clima organizacional.

Capítulo VI

Propuesta plan estratégico para el fortalecimiento del Clima Organizacional

Desde la perspectiva más universal, la globalización y la competitividad son fenómenos a los que se tienen enfrentar las organizaciones. No obstante, en la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes tendrán que hacer planes estratégicos los cuales son herramientas o instrumentos gerenciales de programación y control, una guía, que se lleva a cabo dentro de las organizaciones para cumplir y alcanzar ciertos objetivos y metas establecidas. Es decir, documentos debidamente estructurados que forman parte de un planeamiento estratégico por medio de ellos se busca materializar dichos objetivos.

Al respecto, Stoner, Freedman y Gilbert, (1996), definen los planes estratégicos como:

Las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan en otras organizaciones. Son planes diseñados por los gerentes de alto nivel y definen las metas generales de una organización. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización. Además, los objetivos organizacionales apuntan a un sistema abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la organización (p.291)

Dentro de los esfuerzos se encuentra enmarcado el Clima Organizacional, el cual se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. De allí que se considera que el clima llega a formar parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente laboral.

Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el clima laboral.

Se propone realizar, un plan estratégico basado en actividades para fortalecer el clima organizacional en los empleados del Programa de Estudios Avanzados VPDS-UNELLEZ Barinas, considerando su capital humano de forma integral, no solo como personal administrativo, sino como individuo que puedan ir más allá y practicar actividades que le permitan integrarse con todo el equipo de trabajo. Dicho plan tendrá un objetivo claro, conciso y medible, el cual es necesario para saber lo que se quiere lograr y el tiempo determinado.

Un plan de acción, permite a la organización la planeación, ejecución y evaluación y la corrección de situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia y competitividad de la Organización se debe tener en cuenta que las estrategias reflejan el camino a seguir para lograr el objetivo, tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias, tiempos reales de cumplimiento en un inicio y un fin de cada tarea, seguimiento y evaluación, replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro dependiendo de los resultados para cumplir con los objetivos.

Con el diseño del plan de acción se pretende vivir realmente la comunicación, cooperación, trabajo en equipo, integración aumentando las relaciones interpersonales y favoreciendo la satisfacción laboral y el clima de la Organización y por ende la identidad e innovadora de sus miembros.

Objetivo General de la Propuesta: Proporcionar el diseño de nuevas estrategias para manejar el clima organizacional como un factor determinante en la eficiencia del personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ Barinas.

Objetivos Específicos de la Propuesta:

- Motivar al personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados, en el crecimiento personal, de manera que desarrollen actitudes favorables para el trabajo en equipo.
- Desarrollar y fortalecer las capacidades del personal, para un crecimiento profesional y laboral.
- Orientar al personal hacia el logro de metas y objetivos en beneficio de la organización.

Estrategias para optimizar el Clima Organizacional. A continuación, se presentan las estrategias fundamentales que ha consideración de las autoras son importante en el momento de la ejecución de la propuesta.

Para la Organización: aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento como quehacer universitario, autónomo para poner en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la organización. Tomar en cuenta las ideas y opiniones del personal para mejorar la operatividad laboral y académica de la organización.

Trata en la medida posible, desarrollar actividades de capacitación y adiestramiento que ayuden a coordinar el desarrollo intelectual y motivacional de los empleados.

Para el Personal: Mantener la comunicación empleado-jefe, de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles, donde el mejor instrumento de comunicación que tiene la gestión a disposición inmediata, es la posibilidad de conversar personalmente con los empleados el cual proporcionará el margen mayor, para obtener del interlocutor una reacción rápida y recíproca.

Fomentar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres y seminarios

con programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión administrativa, dado que entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación; ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de una organización.

Promover programas para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas de los empleados, mediante el establecimiento de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, donde se considere la seguridad y salud de los empleados como un factor importante para la preservación de la fuerza laboral.

Escuchar a los empleados, donde pueden proveer de ideas creativas que auto motivan su participación y desempeño diario, dado que prestar atención a sus necesidades y recomendaciones puede ser tanto o más importante que un aumento de sueldo, sentir que trabajan en organizaciones estables y donde se mantienen una comunicación efectiva con el personal a todo nivel.

Buscar que se les dicten talleres de crecimiento de realización personal, charlas de liderazgo, comunicación asertiva y planificación estratégica a los jefes y a los empleados, siendo imprescindible para ambos, cada uno por su parte, conozcan plenamente los factores culturales y laborales necesarios en su organización a fin de que puedan promover y reforzar los mismos mediante un plan de acción aplicable en la organización.

Factibilidad de la Propuesta: A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación, se da a conocer los elementos que la hacen factible:

Factibilidad Organizacional: se cuenta con el apoyo institucional en el caso de estudio, ya que las investigadoras laboran dentro de la Organización, donde planteó el estudio como una mejora y la jefatura ofreció la colaboración necesaria para materializar la propuesta.

Factibilidad Técnica Operativa: se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar la estrategia propuesta, logrando así un mejor nivel académico, en efecto los mismos están completamente de acuerdo con la aplicación de las estrategias. Así mismo, la Organización cuenta con los recursos tecnológicos, el cual posee sistemas de información avanzados, equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar programas de capacitación y adiestramiento.

Con base a los resultados obtenidos, es evidente la necesidad de proponer un plan de acción basado en la filosofía del liderazgo, del proceso de enseñanza y aprendizaje al personal y la comunicación afectiva, como estrategia para optimizar el clima organizacional en la organización, y así lograr la transformación desde el punto de vista personal, profesional y ocupacional del personal que hace vida en la organización. De esta manera lograr un clima organizacional cónsono adoptado a las exigencias actuales.

Factibilidad Social: ésta corresponde con los beneficios aportados por la Organización y el personal a partir de un efectivo proceso de desempeño académico.

Factibilidad Económica: es la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta, siendo el organismo un ente público autónomo cuenta con presupuesto para tal fin, mediante una partida presupuestaria con el nombre de Capacitación y Adiestramiento al Personal.

Los recursos son como lo expresa Alles (2008), “la dotación con la que cuenta las instituciones para su normal funcionamiento, estos se clasifican en humanos, materiales y financieros”. (p.27) los cuales les permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad universitaria donde se encuentran ubicados. Igualmente, se debe buscar siempre las estrategias gerenciales, en donde el talento humano pueda alcanzar las competencias, habilidades y destrezas; para así crear equipos de altos desempeños, preparados y capacitados para la ardua tarea del empleado.

FASE DISEÑO DE LA PROPUESTA

Organización del Plan: La propuesta está estructurada por tres (03) talleres, cuya modalidad será presencial. Se estructura un objetivo específico, contenido, estrategia y recurso material.

Actividades: Es de formación vivencial donde el participante comprenderá la filosofía del crecimiento de realización personal, con el fin de trasladar y aplicar el día a día dichas estrategias no solo en su lugar de trabajo sino en cada lugar que se encuentre, se proponen estrategias que le permitirán elevar su frecuencia vibratoria individual y grupal; utilizaran videos vivenciales, participación activa en construcción de nuevos enfoques y reflexiones acerca de las necesidades organizacionales.

TALLER DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

NOMBRE DEL TALLER 01		"Disfruta la Vida"		Duración: 2 horas Participantes: Empleados Facilitador: Docente	
Objetivo General: Proporcionar el diseño de nuevas estrategias para manejar el clima organizacional como un factor determinante en la eficiencia del personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ Barinas.					
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Motivar al personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados, en el crecimiento personal, de manera que desarrollen actitudes favorables para el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar la naturaleza de la motivación - Identificar como las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales que influyen sobre el comportamiento humano. - Comprender lo factores que influyen en el comportamiento humano. - Motivación en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Bienvenida Presentación del Facilitador Dinámicas Desarrollo de la temática 	<ul style="list-style-type: none"> 30 minutos 30 minutos 1 hora y cuarenta minutos 	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio Material de apoyo Equipos tecnológicos Videos Música 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el siguiente ejercicio durante dos horas diariamente. 1.-Hacer Reconocimiento de que es un Ser Magnífico, Espléndido y Notable. 2.- Elevar su frecuencia vibratoria. 3.-Aprende a tomar el Control de: Tú Prosperidad. Tus Objetivos. Tus Relaciones Laborales. Tus Pensamientos. Tus Emociones. Tus Estados de Ánimos. Tus Resultados. Tu Trabajo. Tú Salud.

Fuente: Ruz y Velásquez (2022)

TALLER DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

NOMBRE DEL TALLER 02		"Permite y Permítete"		Duración: 2 horas Participantes: Empleados Facilitador: Docente	
Objetivo General: Proporcionar el diseño de nuevas estrategias para manejar el clima organizacional como un factor determinante en la eficiencia del personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ Barinas.					
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Desarrollar y fortalecer las capacidades del personal, para un crecimiento profesional y laboral.	-Aprenda los secretos del éxito y alcance lo que siempre ha querido. -Piense con rectitud acerca de la gente. -Haga de sus actitudes sus aliados.	Bienvenida Presentación del Facilitador Dinámicas Desarrollo de la temática	30 minutos 30 minutos 1 hora y cuarenta minutos	Portafolio Material de apoyo Equipos tecnológicos Videos Música	1.- Nunca subestimar su propia inteligencia y nunca sobreestimar la ajena. 2.-Recapacite varias veces al día "mis actitudes son más importantes que mi inteligencia". 3.-Recuerde que la capacidad de pensar es de mucho mayor valía que la capacidad de recordar hechos. 5.- Las buenas noticias atraen buenos resultados.

Fuente: Ruz y Velásquez (2022)

TALLER DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

NOMBRE DEL TALLER 03		"Ser Positivo"		Duración: 2 horas Participantes: Empleados Facilitador: Docente	
Objetivo General: Proporcionar el diseño de nuevas estrategias para manejar el clima organizacional como un factor determinante en la eficiencia del personal que labora en el Programa de Estudios Avanzados VPDS – UNELLEZ Barinas.					
Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Tiempo	Recursos	Actividades
Orientar al personal hacia el logro de metas y objetivos en beneficio de la organización.	<p>-Crea que puede tener éxito y lo tendrá.</p> <p>-Maneje su medio ambiente y vaya en primera clase.</p> <p>-Consiga el hábito de la acción.</p> <p>-Como convertir la derrota en victoria.</p> <p>-Emplee metas que le ayuden a crecer</p>	<p>Bienvenida</p> <p>Presentación del Facilitador</p> <p>Dinámicas</p> <p>Desarrollo de la temática</p>	<p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>1 hora y cuarenta minutos</p>	<p>Portafolio</p> <p>Material de apoyo</p> <p>Equipos tecnológicos</p> <p>Videos</p> <p>Música</p>	<p>Para desarrollar el poder de la creencia debe:</p> <p>-Pensar en el éxito, no piense en el fracaso.</p> <p>-Recordar que Usted es mejor de lo que cree serlo.</p> <p>-Crea en grande. - Visualice su futuro en términos de tres departamentos: trabajo, hogar y sociedad.</p> <p>-Invertir dos horas cada semana para leer material científico y profesional en mi área de competencia.</p>

Fuente: Ruz y Velásquez (2022)

Referencias Bibliográficas

- Aceves, G. (2004). *La Planificación Estratégica*. México: Limusa.
- Alvarado, T. (2007). *Administración de los Servicios Educativos*. Cuarta edición. Ed. McGraw Hill Interamericana. México, D.F.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (4a.ed.). Caracas: Epístema.
- Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6a. ed.). Caracas: Episteme
- Ames, C., Ames, R., y Felker, D. Effects of competitive reward structure and valence of outcome on children's achievement attributions. En: *Journal of Educational Psychology*, 69, 1-8. 2007.p. 88.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (7a. ed.). Caracas: Consultores Asociados.
- Burstein, D y Stasiowski, L. (2006). *Planificación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Brunet, Luc, *El Clima de trabajo en las operaciones; definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México, 1992
- Castillo Sebastián, C.M. (2019). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Constructora Digucy E.I.R.L – 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma del Perú].
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/897/1/Castillo%20Sebastian%20Cynthia%20Margarita.pdf>
- Corredor, J. (2012). *La Planeación Estratégica*. Caracas: Vadell.
- Corrado, P. (2013). *La Conciencia Ecológica como Desencadenante del Cambio de Actitudes, Valores y Relaciones*. Trabajo de postgrado. Universidad de Santander. Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)*. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2009.

- Chiavenato, Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 5ª Edición.
- Chiavenato, I (2007) *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I, (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8va ed.). México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. 9a. ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones*. 10a. ed.
- Da Silva, S. (2015). *El Clima Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral (Caso de Estudio: Personal Directivo y Docente de la Escuela Básica Nacional Bolivariana “Juan Pablo II”, Municipio Barinas, Estado Barinas)*. Trabajo de Maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Barinas.
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Luis, D., y Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115-121.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa*. México: Pearson.
- García G (2015), en su trabajo de investigación titulado “*Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos*, en Anaco Estado Anzoátegui, concluyó que en la compañía “Anaco Services Center C.A”
- García, María / Hierro, Enrique / Jiménez, José. (2001): “Selección de Personal-Sistema Integrado”. Madrid. Editorial ESIC.
- Gómez A, Acosta H. (2003): Artículo en la web. [disponible en]: http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo (consultado, enero 2008).
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, Ireland y Hoskisson (2012). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. 11a. Ed. Michael Hitt

- Koohtz, H. & Wehrich (1998). *Administración una perspectiva global*. Ediciones Mc Graw – Hill. México.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras* (2012). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2002.
- Márquez, O. (2008). *El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales*. UNELLEZ. Barinas.
- Parella, A y Martins, C. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3a.ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Parella, S. y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3a. ed.). Caracas: Fedupel.
- Pastor G. (2018), titulado “*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Administrativo de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos Trabajadores, Lima 2017*”
- Polacre (2018). *Clima Organizacional desde la percepción de Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos*”, ubicada en la Parroquia Elorza, Municipio Rómulo Gallegos, del Estado Apure
- Rangel, L. (2012). *Administración. Gestión de Talentos Humanos*. Sexta Edición. México.
- Ratti, A. (2012). *Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en las Empresas Venezolanas en el Año 2011* [Documento en línea]. Disponible: <http://salce.doyordis.blogspot.com/2012/01/impacto-del-control-de-cambio-en-la.html> [Consulta: 2020, junio 8]
- Rodríguez, M. (2005) *Manual de la Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Venezuela: Fedudel.
- Sackmann Bengolea, Alfredo – Suárez Rodríguez, Miguel A. *Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones*. Buenos Aires, Macchi, 1999, p. 491
- Tamayo, A. (1996). *Valores organizacionais*. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

- Torán, Félix. *Misión y visión. Emprendiendo con sentido y rumbo*. Ediciones Corona Borealis, Málaga, España, 2012.
- Valdés, H. (2004). *La Evaluación del Desempeño Docente: Un pilar de la Evaluación del Sistema de calidad de la educación en Cuba*. Cuba: Dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de la República de Cuba.
- Véliz k., C. (2012). *Fundamentos de la Metodología para la Investigación Cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Zambrano, A (2006). *Gerencia Estratégica y Gobierno: Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías*. Caracas: IESA.
- UPEL (2011). *Investigación de Campo*. Manual UPEL

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
 “EZEQUIEL ZAMORA”
 VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
 PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
 SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nº	AFIRMACIÓN	S	F	AV	O	N
Variable: Clima Organizacional						
Dimensión: Factores Individuales						
1	Las funciones asignadas superan los logros de las actividades inherentes a su puesto de trabajo					
2	Recibe un salario justo por la realización de las actividades laborales					
3	Existen relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo					
4	Tiene claras las responsabilidades dentro del Programa de Estudios Avanzados					
Dimensión: Factores Grupales						
5	Existen conflictos en su entorno laboral					
6	Considera que existe espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo					
7	Se siente identificado con la labor que desempeña en el Programa de Estudios Avanzados					
8	Siente motivación al realizar las actividades asignadas en el Programa de Estudios Avanzados					

9	En el Programa de Estudios Avanzados se fomenta el trabajo en equipo					
10	Considera que existen valores organizacionales en su unidad de trabajo					
Dimensión: Factores Organizacionales						
11	La comunicación laboral fluye de manera rápida y clara					
12	Existen lineamientos organizacionales que resguardan el buen clima dentro del Programa de Estudios Avanzados					
13	Poseen recursos tecnológicos para cumplir con las asignaciones laborales dentro del Programa de Estudios Avanzados					
Variable: Plan Estratégico						
Dimensión: Elementos Organizacionales						
14	Están definidos con claridad los objetivos organizacionales dentro del Programa de Estudios Avanzados					
15	Esta identificado con la Misión del Programa de Estudios Avanzados					
16	Considera que la visión del Programa de Estudios Avanzados cumple su objetivo					

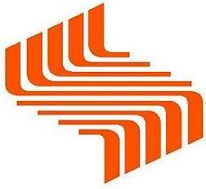
S: Siempre

F: Frecuentemente

AV: A veces

O: Ocasionalmente

N: Nunca



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

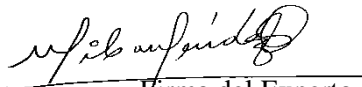
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Mirla Méndez**, titular de la Cédula de Identidad N° 14.549.600, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS – UNELLEZ BARINAS**, presentado por las bachilleres: **Ruz, Ibis C.I: 13.993.498** y **Velásquez Irsis. C.I. 14.662.639**, para optar al título de Licenciada en **Administración**, el cual **Apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 31 días del mes de octubre de 2022.



Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I: V- 14.549.600



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Datos del Experto

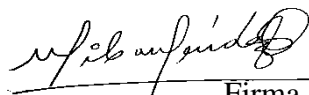
Nombre y Apellido: Mirla Méndez C.I. N° 14.549.600

Profesión: Metodología Fecha de la Validación: 31/10/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		

7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		

Observaciones: Reúne las condiciones para su aplicación


 Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Luis Superlano C.I. N° 16.515.849

Profesión: Administrador Fecha de la Validación: 31/10/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		

7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		

Observaciones:



The image shows a handwritten signature in black ink over a circular stamp. The stamp contains some illegible text, possibly a name or title, and a date. The signature is written in a cursive style.

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Luis Superlano**, titular de la Cédula de Identidad N° 16.515.849 , por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS – UNELLEZ BARINAS**, presentado por las bachilleres: **Ruz, Ibis C.I: 13.993.498 y Velásquez Irsis C.I. 14.662.639**, para optar al título de Licenciada en **Administración**, el cual **Apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 31 días del mes de octubre de 2022.

Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I: V- 16.515.849



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Datos del Experto


Nombre y Apellido: Isamar Quintero C.I. N° 19.350.417

Profesión: Administradora Fecha de la Validación: 31/10/2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		

7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		

Observaciones:


 MSc. Isamar Carolina Quintero Leal
 C.I: V- 19.350. 417

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Isamar Quintero**, titular de la Cédula de Identidad N° 19.350.417, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS VPDS – UNELLEZ BARINAS**, presentado por las bachilleres: **Ruz, Ibis C.I: 13.993.498 e Velásquez Irsis C.I. 14.662.639**, para optar al título de Licenciada en **Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 31 días del mes de octubre de 2022.

MSc. Isamar Carolina Quintero Leal

C.I: V- 19.350. 417

Firma del Experto

Anexo C
Confiabilidad del Instrumento

Cálculo de la confiabilidad del instrumento elaborado mediante el coeficiente estadístico Alpha de Cronbach (α)

SUJETOS	ÍTEMES																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	67
2	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	68
3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	69
4	5	4	3	5	4	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	4	68
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	65
6	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	5	4	5	70
7	4	5	3	4	4	1	4	4	3	5	4	5	4	5	5	1	61
8	4	5	5	4	4	4	3	2	5	4	3	4	5	5	4	4	65
9	2	4	4	3	2	3	1	3	3	4	5	4	2	2	5	3	50
10	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	3	1	4	1	2	1	31
SUMATORIA	40	43	37	40	39	35	37	31	38	39	42	40	39	37	42	35	614
MEDIA	4,00	4,30	3,70	4,00	3,90	3,50	3,70	3,10	3,80	3,90	4,20	4,00	3,90	3,70	4,20	3,50	61,40
VARIANZA	2,00	0,90	1,34	0,44	0,99	2,06	1,79	0,99	1,51	0,77	0,62	1,33	0,77	2,01	0,84	2,06	18,37
VARIANZA TOTAL																	147,82

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

K	16
$\sum S_i^2$	18,37
S_T^2	147,82

SECCIÓN 1	1,07
SECCIÓN 2	0,88

α	0,93
----------	------