

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA  
EDUCATIVA DEL ESTADO APURE.**

**Autor:** Mariela Espinoza  
**Tutor:** Grushenka Acosta.

San Fernando de Apure, Octubre 2015

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

## **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE**

Trabajo de Investigación para Optar al Título de  
Magíster Scientiarum en Administración: Mención Gerencia General.

**Autor: Mariela Espinoza**

**C.I: 16.511.774**

**Tutora: Grushenka Acosta**

San Fernando de Apure, Octubre, de 2015.

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

### **CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo GRUSHENKA ACOSTA cedula de identidad N° 9.873.934, En mi carácter de tutora del Trabajo de grado, titulado: **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE**, presentado por la ciudadana MARIELA DEL VALLE ESPINOZA MAYORQUIN, cédula de identidad N° 16.511.774, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración: Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designar.

Nombre y Apellido: Grushenka Acosta.

Firma de Aprobación del tutor: \_\_\_\_\_

En la ciudad de San Fernando de Apure, 08 de Octubre del 2015.

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, a quien le doy todo el honor y la gloria, por darme sabiduría, fortaleza y fe en los momentos difíciles, y constancia para cumplir con este propósito.

**A mis padres**, Ilsa de Espinoza, José Espinoza y mis hermanos Brizaida, Graciela y Rafael por su amor, apoyo, ánimo que me dieron para seguir siempre hacia adelante.

**A mi esposo**, Jesús Villazana, por ese optimismo que siempre me impulso a seguir adelante, deseándole que sigan este ejemplo

**A mi hija**, Jeiris Villazana regalo más preciado que Dios me ha dado, eres la alegría de mi vida y la razón de ser cada día un mejor ser humano, ejemplo que te doy a seguir.

**A mi abuela**, Carmen de Mayorquin, por darme tu apoyo y consejos.

A todos mis familiares que me brindaron su estímulo en la consecución de este triunfo.

**Lcda. Mariela Espinoza.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su infinita misericordia y sabiduría para culmitar esta meta.

A todos mis compañeros de estudio que caminamos juntos durante esta meta

**A la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”**. Por permitirme realizar este estudio.

Muchísimas gracias a mi esposo, a mis padres, a mis hermanos y mi hija por apoyarme en la consecución de esta meta.

Gracias a todos los profesores que aportaron sus conocimientos en el transcurrir de esta maestría.

A todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis, a la Msc. Grushenka Acosta y a la Dra. Trina Macías. Y al personal de la División de Administración y servicios de la Zona Educativa Apure por su apoyo en esta investigación.

**Lcda. Mariela Espinoza.**

## INDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACION DEL TUTOR	lii
DEDICATORIA	lii
AGRADECIMIENTO	lii
INDICE GENERAL	V
LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS	Vi
RESUMEN	Vii
INTRODUCCION	2
CAPITULO I EL PROBLEMA	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigacion	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos Especificos	10
1.3. Justificacion de la investigacion	10
1.4. Alcances y Limitaciones de la Investigacion	12
CAPITULO II MARCO TEORICO	13
2.1. Antecedentes de la Investigacion	13
2.2. Teorías que Sustentan la Investigación	17
2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert (1946)	19
2.2.2. Teoría del Desarrollo Organizacional (1972)	21
2.3 Bases Conceptuales	22
2.3.1. El Clima Organizacional	22
2.3.2. Características del Clima Organizacional	23
2.3.3. Dimensiones del Clima Organizacional	25
2.3.4. Factores que influyen en el Clima Organizacional	27
2.3.5. Funciones del Clima Organizacional	30
2.4 Bases Legales	32
2.4.1. Constitucion de la Republica Bolivariana de Venezuela	33
(1999)	
2.4.2. Ley del Estatuto de la Funcion Pública (2011)	33
2.4.3. Ley Organica del trabajo (2012)	35
2.4.4. Ley Orgánica de Prevencion, Condiciones y Medio	35
Ambiente de Trabajo (2007)	
2.5 Sistema de Variables	36
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	38
3.1 Enfoque Epistemológico	38
3.2 Tipo de Investigación	39
3.3 Diseño de la Investigación	39
3.4 Modalidad de Investigación	40

3.5	Población y Muestra	41
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	43
3.7	Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información	44
3.7	Validez y Confiabilidad	45
CAPITULO IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS		47
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		70
5.1	Conclusiones	70
5.2	Recomendaciones	71
CAPITULO VI LA PROPUESTA		72
6.1	Introducción	72
6.2	Objetivos de la Propuesta	73
6.2.1.	Objetivo General	73
6.2.2.	Objetivos Específicos	73
6.3	Factibilidad de la propuesta	73
6.4.	Caracterización de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa Apure	74
6.4.1	Misión	74
6.4.2	Visión	75
6.4.3	Funciones	75
6.4.4	Objetivos	75
6.4.5	Actividades	75
6.5	Estructura Organizacional	76
6.6	Diagnóstico de la Situación Actual	76
6.7.	Diagnóstico de los Factores Internos y Externos de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa Apure que afectan el Clima Organizacional	77
6.8.	Estrategias de Mejora Continua	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		82
ANEXOS		85

## LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS

### Cuadro

1.	Operacionalización de Variables	37
2.	Distribución de la Población	41
3.	Items N° 1	48
4.	Items N° 2	49
5.	Items N° 3	50
6.	Items N° 4	51
7.	Items N° 5	52
8.	Items N° 6	53
9.	Items N° 7	54
10.	Items N° 8	55
11.	Items N° 9	56
12.	Items N° 10, 11, 12	58
13.	Items N° 13, 14, 15, 16	60
14.	Items N° 17,18, 19, 20	62
15.	Items N° 21, 22, 23, 24	65
16.	Items N° 25, 26, 27, 28	67
17.	Items N° 28, 29, 30, 31	69
18.	Estructura Organizativa de la Division de Administracion Y Servicios Zona Educativa Apure.	76



## LISTA DE GRAFICOS

### Graficos

1.	Demostrando superación y personalidad para el logro de las metas	48
2.	Reconocimiento profesional por los logros alcanzados en su lugar de trabajo	49
3.	Su labor es bien remunerada	50
4.	Participar en las búsquedas de soluciones de los problemas de la organización para hacerla más dinámicas	51
5.	La División le proporciona los medios y herramientas necesarios para el desarrollo de sus actividades	50
6.	La División le proporciona los medios y herramientas necesarios para el desarrollo de sus actividades	52
7.	El poder influye en la conducta de las personas	53
8.	Insatisfacción cuando sus superiores no le reconocen su desempeño dentro de la organización	55
9.	Elevado grado de implicación con las actividades a desempeñar	56
10.	Innovador a la hora de aplicar estrategias en su desempeño laboral	57
11.	Factores Internos. Dimensión: Estructura Organizacional. Indicadores. Contenido de Trabajo, Relaciones de Coordinación	59

y Control y comunicación de tareas

- |     |  |    |
|-----|--|----|
| 12. | Factores Internos. Dimensión: Liderazgo. Indicadores. Estilo del liderazgo, Poder/influencia, Estímulo al trabajo en equipo y Estímulo a la excelencia | 61 |
| 13. | Factores Internos. Dimensión: Toma de Decisiones. Indicadores. Niveles, Participación, Idoneidad y Capacidad resolutive                                | 63 |
| 14. | Factores Internos. Dimensión: Comportamiento Individual. Indicadores. Estabilidad Laboral, Disciplina, Responsabilidad y Sentido De Pertenencia        | 66 |
| 15. | Factores Internos. Dimensión: Motivación Indicadores. Remuneración, Reconocimiento, Estimulación y Condiciones De Trabajo                              | 68 |
| 16. | Factores Externos. Dimensión: Factores Extra-Laborables. Indicadores. Entorno socioeconómico, Vida personal y familiar Ocio y tiempo libre             | 71 |

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL

**FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE  
ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL  
ESTADO APURE**

**Autora:** Espinoza, Mariela  
**Tutora:** Acosta, Grushenka  
**Año:** 2015

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure, el clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce positivamente sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que influyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que ésta se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en el entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La investigación se enmarco dentro de un Paradigma Positivista, es una investigación de campo de carácter descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. En el mismo se concluyó, que los empleados conocen poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional en la división de administración y servicios de la Zona Educativa, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva.

**Descriptor:**Clima Organizacional, Factores Organizacionales, Estrategia.

## INTRODUCCIÓN

En nuestro mundo moderno, la demanda por productividad y eficiencia es cada vez mayor, lo que crea un clima organizacional exigente y estresante. La forma de la compensación y la naturaleza de los beneficios sociales también han cambiado en direcciones que son resentidas por los trabajadores más antiguos. Por lo anterior, es menester que cada cierto periodo se realice un diagnóstico de clima organizacional, lo cual permite saber las formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, y así mejorar la organización, si se toman las medidas correctivas necesarias.

En este sentido las organizaciones buscan cada día ser más competitivas, creando estrategias que les permitan obtener algunas ventajas sobre sus competidores tanto en el producto como en los servicios que prestan. Por lo que centran su mirada en sus empleados, ya que el tema en relación al clima o atmósfera en la que se desempeñan los empleados durante ocho horas diarias de la jornada laboral, ha tomado gran relevancia para las entidades privadas y estatales.

Debido a que los empleados son considerados el intangible más valioso de las empresas, por ser el capital más importante para el funcionamiento de las mismas; de esto deriva el interés de ofrecerles un clima organizacional apto para laborar, permitiéndoles sentirse satisfechos y que de esta manera realicen las actividades asignadas con eficiencia y eficacia que coadyuve al desarrollo de la visión organizacional.

Cabe señalar, uno de los temas de controversia en las organizaciones es la relación que existe entre un empleado y otro, en especial la relación

entre el jefe y el subordinado. Hay que recordar que en una institución existen variedad de caracteres, culturas y valores, por lo que cambia entre una u otra persona repercutiendo directa e indirectamente en el desempeño de sus labores; para lograr los objetivos y metas de las empresas es importante unificar los pensamientos, la cultura y los valores para que todos los empleados, jefes y subordinados dirijan sus actividades a alcanzar el mejor desempeño.

En efecto, el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Por lo tanto, las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de rendimiento o promover cambios organizacionales.

Partiendo de la teoría de que un cambio en el clima organizacional por iniciativa y acciones de la institución, es decir, por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundara en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo del personal, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar la investigación, que tiene como objetivo proponer estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la división de administración y servicios de la zona educativa del Estado Apure. En este sentido, el presente

estudio está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: **El Problema**; comprende el Planteamiento del Problema, Objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación, a través de la cual se determina la importancia del estudio y muchos otros aspectos que son esenciales dentro de la investigación.

Capítulo II, relacionado con el **Marco Teórico**; en el cual se señala los antecedentes o estudios vinculados con la temática, teorías que sustentan el estudio, bases legales y conceptuales, así como también los aspectos generales referentes al clima organizacional, además se hace una revisión de la literatura que permite describir las variables que sustenta la investigación.

Capítulo III, se describe la **Metodología**; comprende el tipo de estudio y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, el procesamiento y el análisis de los datos para la investigación, la validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV, presenta los **Resultados de la Investigación** y la interpretación de los mismos, los cuales surgen como consecuencias del análisis cualitativo y cuantitativo de los datos a partir de la aplicación de todos los procedimientos técnicos adecuados aplicados durante la investigación, de esta manera se responde a los objetivos de la misma.

Capítulo V, se resumen las **Conclusiones** más importantes del estudio, mediante las cuales se explica de manera precisa la problemática objeto de la investigación y se dan algunas **Recomendaciones** para la toma final de decisiones en relación con esta investigación.

Capítulo VI la **Propuesta** donde se indica la presentación, justificación, fundamentación, objetivos y estructura de la misma, se finaliza con las referencias bibliográficas empleadas en la investigación y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.- Planteamiento del Problema**

La globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos como externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos. Es por ello que las organizaciones se han planteado una permanente redefinición de sus políticas de recursos humanos en vistas de alcanzar su máximo desarrollo.

Asimismo, dichas organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno, tales como: los cambios de directivos, rotación de puestos, cargos, roles y posiciones de acuerdo con las características y competencias específicas del personal, la incorporación de tecnología y de procedimientos de calidad, entre otros. Ante tales circunstancias, muchas veces se encuentran resistencias por parte del recurso humano que afectan su funcionamiento y rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima organizacional es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial.

En este sentido, cabe agregar que dichos recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o la tarea que allí desempeñan. Constituyen, asimismo, el único recurso vivo y dinámico de la organización que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo de los

demás miembros. Por ello, es fundamental que esté motivado para cumplir sus funciones.

En efecto, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominará clima organizacional. De acuerdo con Rodríguez (2012) señala:

“El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”(p.145)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que hace referencia al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. El Clima no es palpable, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.



También, Chiavenato, (2011) señala que “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento”.

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de los objetivos de la organización sólo puede concretarse si las personas que interactúan en ellas, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. El conjunto de estos elementos citados en las líneas anteriores, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional. Y mientras el personal este identificado con ella y exista un personal motivado se estará creando un óptimo clima organizacional.

Estos elementos transformadores influyen en la convivencia, relaciones interpersonales y la participación en las actividades grupales, como también en el clima organizacional de una institución. Por lo que la concepción de un entorno armonioso dentro de la organización, es una condición sine qua non para el logro de un máximo desempeño y rendimiento de los factores productivos de la empresa. Al respecto: Jones citado por Brunet (2009), destaca que toda organización “debe tener un sentido de propósito, de reconocimiento, compartir valores, oportunidades de aprendizaje y crecimiento” (p. 60).

En tal sentido, según Hodgetts y Altman (2007) señala que “cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades entonces se puede indicar que se estará satisfecha” (p.376). De igual forma, los autores antes citados expresan que el clima organizacional está definido de acuerdo a la percepción del personal de

una organización con respecto al ambiente global en que desempeñan sus funciones y que sirvan como fuerza esencial para influir en la conducta laboral de acuerdo con la concepción establecida.

Considerando lo antes citado, se infiere que el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, pero en caso contrario, constituye una de las principales debilidades y a consecuencia de la misma, deberá planificar estrategias que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre desarrollar un clima de trabajo motivante que facilite la toma de decisiones dentro de la organización, además está considerado como un aspecto relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por lo tanto, en una organización es indispensable desarrollar una estructura de funciones para un desempeño eficaz y, para esto se requiere una red de centros de decisiones y comunicación que coordinen los esfuerzos tendientes a lograr las metas de la empresa u organización, alcanzando así un clima organizacional eficiente. Es por eso, que se divisa la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas. Para satisfacer sus necesidades básicas entre ellas: actualización, capacitación, ambiente de trabajo, salario y beneficios.

Ante la realidad escrita no escapan los empleados de la Zona Educativa del Estado Apure, específicamente en la división de administración y servicios, se evidenció de acuerdo a la observación preliminar de la investigadora la falta de planificación en las tareas, no manejan adecuadamente los elementos sociales del clima organizacional, no hay interacción adecuada entre los miembros de trabajo, es decir no existe un equipo de trabajo definido, falta de identidad con la institución por parte de los trabajadores, hay duplicidad de funciones, la toma de decisiones esta

centralizada, la comunicación es deficiente lo que ocasiona muchos conflictos internos, no existe una directriz a quien pueda dirigir apropiadamente las relaciones laborales, causando esto dificultad en el manejo de información, confrontación entre los mismos trabajadores, trabajos incompletos o erróneos e inconformidad en el área de trabajo.

Asi mismo, se observo en los empleados, tienen desconocimiento de los principios en los cuales se fundamenta la motivacion al logro, que pueden ser aplicados en la consecucion exitosa de las metas, planes y proyectos trazados en su vida laboral. Es por ello que surge la idea de formular estrategias que permitan fortalecer el clima organizacional en la Division de Administracion y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure, institucion objeto de estudio, el cual abarca: comunicaci3n, cooperacion, abordaje y solucion de conflictos, identificacion corporativa, productividad, eficacia y eficiencia, flujo de informacion, actitud frente al trabajo en equipo, sentido de pertenencia institucional, comportamiento y relaciones con el entorno, en sus actividades inherentes a su cargo. En atencion a los planteamientos antes expuestos surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores más importantes que influye en el clima de las organizaciones ?

¿Qué factores internos o externos afectan el clima organizacional dentro de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure?

¿Cuáles son las estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Proponer estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

1.- Describir los factores más importantes que influye en el clima de las organizaciones.

2.- Identificar los factores internos o externos que afectan el clima organizacional dentro de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.

3.- Formular estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.

## **1.3.- Justificación e Importancia de la Investigación**

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce positivamente sobre el comportamiento de los trabajadores, ya que influyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que ésta se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de estos conocimientos el gerente podrá entonces planear la investigación para modificar el comportamiento de sus empleados,

mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Cabe agregar, que a través del conocimiento de la organización es relevante el comportamiento del personal que labora en las instituciones; debido a que esta potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Considerando ello, en la Zona Educativa del Estado Apure, se evidencia comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal, lo que lógicamente repercute en el clima de trabajo de cada una de las dependencias que la conforman, creando problemas al personal encargado de gerencia al personal administrativo en general.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que su estructura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación beneficiará el personal que labora en los procesos administrativos y de servicios de la Zona Educativa del Estado Apure. De igual forma, la organización se mostraría beneficiada, al generar cambios gerenciales que suministren satisfacción, entre estas el mejoramiento de la competencia interpersonal, una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos,

desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones, desarrollo de una gestión en equipo más eficaz, ya que los grupos funcionales trabajan con mucha más competencia, desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos y desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.

Ante la situación planteada, el fortalecimiento del clima organizacional tiene un impacto socioeconómico positivo para las organizaciones ya que anima a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para la organización, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo este el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores. Así mismo, se pondrán en práctica procedimientos metodológicos ajustados al objeto de estudio que servirán de aporte para futuras investigaciones que presente las mismas características. Este trabajo de investigación se inscribe en el contexto de la línea de investigación Recursos Humanos y Financieros del Plan General de Investigación de la Universidad.

#### **1.4.- Alcances y Limitaciones**

El presente estudio se orienta hacia el diseño de estrategias para fortalecer el clima organizacional en la División Administrativa y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure, brindando al personal ideas para estar motivados y ser más competentes entre compañeros para así lograr una mayor satisfacción personal que les invite a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y este es el motor para el crecimiento organizacional. Con respecto a las limitaciones surgidas en la investigación, obedecen al factor tiempo y a la subjetividad manifiesta de quienes constituyeron la muestra seleccionada para la aplicación del instrumento.

## **CAPÍTULO II**

### **EL MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- Antecedentes de la Investigación**

Durante las indagaciones preliminares a este trabajo de investigación, se procederá a revisar los trabajos más recientes que aportan algunos datos importantes que tienen que ver con las variables y con los objetivos del presente estudio, por lo que es pertinente contar con los estudios realizados:

Rodríguez, D. (2013) realizó un estudio, titulado "La Organización del Clima Organizacional como factor de desarrollo en las empresas del distrito de Chincha Alta ubicada en la ciudad Costa Sur-Central del Perú ", el cual tiene por objetivo, conocer la influencia del clima organizacional en el desarrollo de las empresas del distrito de Chincha Alta ubicada en la ciudad Costa Sur-Central del Perú. Su desarrollo se llevó bajo un enfoque cuantitativo porque permitió descubrir condiciones actuales, investigó relaciones, a su vez estudió fenómenos de causa y efecto, el cual se eligió el nivel de investigación de tipo explicativo, porque se interpretó y se planteó una posible explicación del problema; se basó en un diseño no experimental - transversal, que permitió analizar las variables de la investigación sin tener que intervenir para su modificación o cambio; el escenario se llevó a cabo en las empresas del distrito, para su mejor comprensión el artículo desarrolla los siguientes puntos .

Los resultados, fueron que el clima organizacional influye como factor de desarrollo para las organizaciones. Ante esto se utilizaron medidas correctivas las cuales fueron reflejadas como alternativa de solución ante el problema planteado: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.; Reuniones quincenales en las cuales se trató los logros y fracasos de la empresa;

Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles; Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario; Mantener un nivel elevado de motivación en el ambiente laboral de forma global y positivamente; Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

Rivero, N (2012) en su trabajo “Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo”. La presente investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo, específicamente los departamentos en estudio fueron: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión.

La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional del autor Litwin y Stinger, el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los jefes de cada departamento.

De los resultado de la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la Zona Educativa conocen poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional del



área administrativa de la Zona Educativa, se comprobó la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación efectiva.

Villamil, O. (2012), realizó su tesis de grado titulada “Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma Honduras”. Esta investigación se enfocó en estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma, Honduras. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert.

Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Se determinó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de (+0.80).

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que existe asociación estadística significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. Sin embargo, la influencia que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral de estos empleados es de 64%; por lo que se puede ver la satisfacción de los empleados de la municipalidad se debe a gran medida a

los factores del clima organizacional, comprobando así la hipótesis planteada de investigación.

Guevara, W. (2010), en su trabajo “Evaluación de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores (as) de una Empresa Petrolera ubicada en Maturín”, cuyo objetivo fue evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores. En la actualidad las empresas deben enfrentar nuevos retos enfocados en la satisfacción de sus trabajadores, quienes más que subordinados o empleados, constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad, en un entorno cada vez más competitivo, cambiante y exigente. Se realizó una investigación de campo, de corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores. La mayoría de los individuos era del género masculino, con edades comprendidas entre 30 y 40 años y con más de 5 años de antigüedad laboral.

Se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables socio demográficas y laborales así como la evaluación de los índices de Satisfacción Laboral y el Índice Global de Satisfacción, encontrándose diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio ( $p < 0,01$ ). Se determinó que los Índices de Satisfacción Laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

Los antecedentes antes señalados se relacionan con la investigación por cuanto suministran suficiente información teórico-conceptual sobre el ámbito del clima organizacional. Igualmente, sirvieron de base para su estructura metodológica y enfoque en el área de comportamiento organizacional, los cuales han sido documentación de referencia que han permitido ser punto de partida para el desarrollo de la presente investigación.

## **2.2.- Teorías que Sustentan la Investigación**

Entre las Teorías que sustentan la presente investigación, de acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de

conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo

Ahora bien, Martín y Colbs, citado por Osorio (2013), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la Teoría de Clima Organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el

papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2009).

### **2.2.1.- Teoría del Clima Organizacional de Likert (1946)**

En la Teoría de Clima Organizacional, Likert, (citado por Osorio, 2013) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos mismos perciben por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Cabe señalar, que el autor Likert, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas:

a.- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador y Sistema II Autoritarismo paternalista.

b.- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en Grupo.

En el tipo de Clima de tipo autoritario Sistema I Autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte

de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

En el Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

En el Clima de tipo participativo Sistema III consultivo la dirección que tiene confianza en sus empleados y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En el Clima participativo Sistema IV Participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados

a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En consecuencia, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la organización y en los sistemas III y IV a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

### **2.2.2.- Teoría del Desarrollo Organizacional (1972)**

Una teoría que guarda estrecha relación con la temática que se investiga es la del Desarrollo Organizacional (DO); cuyo máximo exponente es Wawen G. Bennis. Este movimiento del desarrollo organizacional surge como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración. French y Bell (1995), definen el Desarrollo Organizacional como:

Un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación. (p. 241).

Como se aprecia a través de esta cita, el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado y que presenta ciertos supuestos básicos entre los que resaltan: la variación rápida y constante del ambiente, la necesidad de adaptación continua, interacción entre la organización y el ambiente, interacción entre el individuo y la organización, el cambio organizacional planeado, la necesidad de participación y compromiso, entre otros.

## **2.3.- Bases Conceptuales**

### **2.3.1.- El Clima Organizacional**

Este termino hace referencia a las características de la motivación del personal y lo motivador que sea el ambiente de trabajo, algo que cobra fuerte importancia en la relación entre las personas y las organizaciones; se refiere a la relación del clima con la salud mental de la organización, lo cual implica que las personas se sientan bien consigo mismas, se sienten bien con los demás y sean capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias laborales en las distintas situaciones. El clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados.



De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza Goncalves (2005), el clima organizacional es un “componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tipos de liderazgos de la dirección, estilos de comunicación y motivación; que influyen en el comportamiento de los individuos”(p.132); siendo las cualidades o propiedades del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización relacionados con su comportamiento que tienen incidencia en la organización. Siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

De igual manera, el clima organizacional es percibido de manera directa o indirecta por los trabajadores de la organización, teniendo repercusiones en el comportamiento laboral de estos, interviniendo tanto en los factores propios de la organización como en el comportamiento individual.

Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que este clima refleje la interacción entre características personales y organizacionales. En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

### **2.3.2.- Características del Clima Organizacional**

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas; Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente las cuales son:

1.- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

3.- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

4.- Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación y las negativas son las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

5.-El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación ).

Finalmente, las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional el cual repercute sobre las motivaciones de los trabajadores de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, lo cual tiene consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación.

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

Litwin y Stinger, citado por Brunet (2009) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **2. Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de todos los empleados de la institución. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento y producción para mejorar el clima.

#### **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación.

Acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen

### **2.3.4.- Factores que influyen en el Clima Organizacional**

El clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos; la apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa. Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacer ver la misma situación de manera positiva o negativa, además están las estrategias, tanto individuales como grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales;

de otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Además, los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas. Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral; estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

Es evidente entonces, que los factores básicos y sub factores son los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos.

### ***Motivación en la empresa***

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Estos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez esta motivación está influida por varios sub-factores como: Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa; Posibilidades de promoción; Participación en la toma de decisiones, Estabilidad laboral, Posibilidades de aprendizaje y formación; Orgullo de marca, (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa); Horario de trabajo; Comunicación vertical y horizontal

### ***Motivación en el trabajo***

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian

su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. Sub-factores de la motivación en el trabajo. Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo; Contenido del propio trabajo que realiza; Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo; Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas); Posibilidades de auto-realización por parte del trabajador.

### ***Motivación económica***

Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, y de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

### ***Ambiente laboral***

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado, ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles; como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos sub-factores: Relaciones con compañeros y Relaciones con sus jefes.

### ***Ambiente de trabajo:***

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo, pudiendo ser motivador o desmotivador, y encontrándose influido por los siguientes sub-factores: Ergonomía; Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales); Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes).

### 2.3.5.- Funciones del Clima Organizacional

Stephen (2008), encontró que, el clima organizacional dentro de una empresa cumple un sin número de funciones, entre las más reconocidas tenemos:

**Vinculación:** Lograr que un grupo que trabaja mecánicamente o a su vez que no se encuentran vinculados, se comprometa con las actividades que realiza.

**Obstaculización:** Alcanzar que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes rutinarios y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

**Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**Intimidad:** Lograr que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**Alojamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.

**Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha; la administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

**Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el



ejemplo; el comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

**Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

**Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que se presentan en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen, y si los mismos son manejados de manera formal o informal.

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; tener conocimientos claros sobre su trabajo.

**Recompensa:** Es la retribución que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo, se debe dar más énfasis en las recompensas y no en sanciones, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

**Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización;

**Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno; la pertenencia del grupo sociales amistosos e informales.

**Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personas y de grupo.

**Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven adecuados como para lograr los objetivos de trabajo.

**Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

**Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## **2.4.- Bases Legales**

Toda organización debe cumplir con un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de ésta, como son las leyes y reglamentos que rigen las condiciones del trabajador y de las instituciones. Las organizaciones deben de contar con un clima adecuado, que las oriente de forma exitosa hacia la consecución de las metas trazadas. Es por ello que

toda empresa debe cumplir o acatar ciertas leyes que tienen como finalidad garantizar un buen clima que estimule al trabajador a seguir esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

El soporte legal de este estudio está sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley del Estatuto de la Funcion Publica (2011) Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley Orgánica de Prevencion, Condiciones y Medio Ambiente ( 2007).

#### **2.4.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

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 pueda obtener ocupaciones productivas, que le proporcionen una existencia digna y decorosa....

Este artículo permite observar que el Estado Venezolano brinda a sus trabajadores el derecho al trabajo en condiciones dignas, es por ello que se considera importante para la presente investigación, la cual está dirigida a estudiar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo.

#### **2.4.2.- Ley del Estatuto de la Función Pública (2011)**

Por otra parte se menciona los artículos de interés para la investigación reflejados en la Ley del Estatuto de la Función Pública en el Capítulo II De los Derechos de los Funcionarios o Funcionarias Públicos dice lo siguiente:

**Artículo 22.** Todo funcionario o funcionaria público tendrá derecho, al incorporarse al cargo, a ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente y de las atribuciones, deberes y responsabilidades que les incumben. (p. 5).

Claramente, en artículo anterior, explica sobre el derecho que tiene el trabajador y trabajadora pública de ser informado sobre las funciones o tareas que debe cumplir dentro de la institución, además de ser notificado por sus superiores cuáles son sus deberes, derechos y los objetivos de la organización. Del mismo modo en el Capítulo II, Clasificación de Cargos en el Artículo 46 sustenta lo siguiente:

A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa a división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la administración pública. (p. 8).

Por medio del mencionado artículo se puede definir la conceptualización y puntualización del cargo, el cual se considera como la unidad básica que divide las funciones en cada unidad de las organizaciones. Cada cargo debe estar identificado por las actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas que se relacionen entre sí, para que puedan ser realizadas por una persona. De esta manera los y las trabajadoras podrán tener claro cuáles serán sus obligaciones a cumplir dentro de la organización y la responsabilidad que tiene para el cumplimiento del funcionamiento y alcance de las metas de la misma.

La herramienta que se considera para clasificar los cargos de manera básica y obligatoria es el Manual Descriptivo de Cargos. Es importante que cada organización cuente con esta herramienta para garantizar la funcionalidad eficaz de la misma.

Es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa, los roles de las personas debe estar bien definido, esto facilita a la organización

el orden dentro de ella y a un clima organizacional favorable. Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cuál es su posición dentro de la empresa, y cuáles son las posibilidades de estos para ascender en ellas.

### **2.4.3.- Ley Orgánica del Trabajo (2012)**

Asimismo, en la Ley Orgánica del Trabajo en su Artículo 156 establece:

“El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral; b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo; c) El tiempo para el descanso y la recreación; d) El ambiente saludable de trabajo; e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral; f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral”.

Al respecto, toda institución debe tener los espacios adecuados para laborar, ya que los empleados se deben sentir motivados, seguros y cómodos, además en condiciones ergonómicas aceptables. Esto con la finalidad, de hacer el trabajo más grato, ayudar a mejorar la creatividad y productividad dentro de la organización. Es decir, entendiendo la motivación como una energía positiva procedente del conjunto de aspiraciones, deseos, valores, desafíos y sensibilidades individuales que se manifiesta a través de la ejecución de tareas específicas y el logro de objetivos comunes dentro de la institución.

### **2.4.4.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2007)**

En su Artículo 1, numeral 1 establece:

“Las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los

órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y las trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la atención integral al trabajador y trabajadora afectado y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social”.

Bajo la perspectiva de las nuevas tendencias sobre seguridad y salud en el trabajo, toda organización debe regular situaciones no contempladas con anterioridad, incorporando en forma plena los conceptos de ocio, recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social como componente indisoluble de este enfoque emergente.

## **2.5.- Sistema de Variables**

Las variables constituyen un conjunto de alternativas a valorar, su adecuado desarrollo permitirán el buen desarrollo de los objetivos trazados en la investigación. De acuerdo a lo expresado por Arias, (2012), una variable “es una cualidad susceptible de sufrir cambios” (p.25). Un Sistema de variables consiste, por lo tanto en una serie de características por estudiar, definida de manera operacional, es decir en función de sus indicadores o unidades de medidas.

**Cuadro 1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.								
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>técnica</b>	<b>Instrumento</b>		
Describir los factores más importantes que influye en el clima de las organizaciones.	Factores Motivacionales	Tipo de Motivación	Intrínsecos	<b>1,2,3</b>	<b>E N C U E S T I O N A R I O</b>	<b>C U E S T I O N A R I O</b>		
			Extrínsecos	<b>4</b>				
		Atributos	Logro	<b>5</b>				
			Poder	<b>6</b>				
			Reconocimiento	<b>7</b>				
		Teoría de la Motivación	De Contenido	<b>8</b>				
			De Proceso	<b>9</b>				
		Identificar los factores internos o externos que afectan el clima organizacional dentro de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.	Factores Internos	Estructura Organizacional			Contenido de trabajo,	<b>10</b>
							Relaciones de coordinación,	<b>11</b>
control y comunicación de tareas	<b>12</b>							
Liderazgo	Estilo del liderazgo,			<b>13</b>				
	Poder/influencia,			<b>14</b>				
	Estímulo al trabajo en equipo			<b>15</b>				
	Estímulo a la excelencia.			<b>16</b>				
Toma de Decisiones	Niveles,			<b>17</b>				
	Participación,			<b>18</b>				
	Idoneidad			<b>19</b>				
	Capacidad Resolutiva.			<b>20</b>				
Comportamiento Individual	Estabilidad Laboral,			<b>21</b>				
	Disciplina,			<b>22</b>				
	Responsabilidad			<b>23</b>				
	Sentido De Pertenencia.			<b>24</b>				
Motivación	Remuneración,			<b>25</b>				
	Reconocimiento,			<b>26</b>				
	Estimulación			<b>27</b>				
	Condiciones De Trabajo.			<b>28</b>				
Factores Externos	Factores Extra-laborable			Entorno socioeconómico	<b>29</b>			
		Vida personal y familiar	<b>20</b>					
		Ocio y tiempo libre	<b>31</b>					

Fuente: Espinoza (2015).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el apartado del trabajo que determina el rumbo de la investigación, es donde se expone la manera como se realizó el estudio, los pasos que se hicieron, los métodos empleados para la recolección de información. De acuerdo con Arias (2012); la metodología del trabajo incluye el diseño, el tipo de investigación, así como las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación “como” se realizó el estudio para responder a la problemática planteada (p. 98). Desde esta referencia, se puede señalar que el marco metodológico impulsó todos los fundamentos metodológicos, la cual posee una estrecha relación con el presente estudio.

De acuerdo a Balestrini, (2012), el marco metodológico se entiende como: “La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan las magnitudes de lo real” (p.126).

En este orden de ideas, en el presente estudio se explican los pasos y procedimientos a seguir para dar respuesta a las interrogantes formuladas, dando a conocer el enfoque epistemológico, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de análisis de datos y los procedimientos metodológicos a seguir en la investigación.

#### **3.1.- Enfoque Epistemológico**

La presente investigación estará enmarcada en el paradigma positivista (empírico-descriptivo y cuantitativo), porque sigue los métodos físicos naturales considerados como modelos del conocimiento científico y defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y modo de



conocer la información.

Lo que se traduce en que la epistemología de la presente investigación será cuantitativa en la filosofía realista, defensora de que el mundo se pudo captar tal como es. Mantiene la idea de que el conocimiento de la realidad sólo es posible a través del método científico, predomina el método deductivo y las técnicas cuantitativas. Se buscarán relaciones entre variables, a ser posibles relaciones causales que permitirán predecir resultados manipulando las variables explicativas y fundamentadas en el diseño y propuesta de las estrategias para fortalecer el clima organizacional en los empleados de la división de administración y servicios de la Zona Educativa del Estado Apure.

### **3.2.- Tipo de Investigación**

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno u objeto de estudio. Por lo tanto, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la investigación, se hace saber que la misma se ubicó en el nivel de investigación descriptiva concebida por Arias (2012), como aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De esta manera este tipo de investigación trata de representar detalladamente las variables observadas en la realidad; y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos son “aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.117).

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

El diseño de investigación de campo con apoyo en revisiones documentales; en el primero, según Hurtado (2012) “el investigador obtiene

sus datos a partir de documentos, lo que permite sustentar el aspecto teórico del estudio, siguiendo un proceso de recopilación, revisión, análisis y selección de información de diversas fuentes con el propósito de llegar a un conocimiento y comprensión”; y en el de campo, refiere Hurtado (ob.cit.), “la información se obtiene a partir de fuentes vivas o materiales, en su contexto natural o habitual”, y por otra parte, según Hernández y otros (2010), los estudios de campo buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Además, la investigación de campo, tiene su sustento en la necesidad de obtener la información, mediante la aplicación de instrumentos a la población objeto de estudio, en forma directa por la investigadora. Por otra parte, se debe tener en consideración que la investigación de campo dio origen al análisis sistemático de la información obtenida sobre el problema, con el propósito de realizar su análisis para explicar sus causas y efectos, así como también para entender su naturaleza y factores constituyentes. En consecuencia la investigación se sustenta en un diseño de tipo experimental y dentro de él se ubica el transeccional, puesto que según Hernández (2010) “se refiere a un espacio de tiempo determinado”.

Por otro lado, Tamayo (2007) señala que el diseño, “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”, de modo que constituye el plan general del investigador (decisiones, pasos y/o actividades a realizar) para obtener respuesta a sus interrogantes.

### **3.4.- Modalidad de Investigación**

La presente investigación se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, puesto que propone estrategias destinada a resolver una

problemática planteada. De acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013), “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.24) Teniendo en consideración los objetivos y orientaciones del estudio, el mismo se apoyará en los parámetros de una investigación de campo.

En atención a esta modalidad de investigación, a fin de cumplir con los requisitos, involucrados en un proyecto factible, el estudio se realizó cumpliendo varias etapas. La primera de ellas consistió en la revisión bibliográfica con el objeto de determinar una sustentación teórica del tema en estudio. En una segunda etapa, se llevó a cabo la observación y la encuesta para de esta manera formular el diagnóstico de la realidad existente y una última etapa consistió en el planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales con el fin de lograr la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos de la coordinación de servicios administrativos del vicerrectorado de Apure.

### **3.5.- Población y Muestra**

#### **Población**

Según Arias (2012), la define como “El conjunto de elementos o unidades, que pueden tomarse en cuenta para las generalidades logradas en una investigación” (p.37). En la presente investigación el universo o población objeto de estudio, es finita y se encuentra referida al grupo de empleados administrativos que laboran en la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa Apure, las cuales se cuantifican en cuarenta y ocho (48) empleados que laboran en las diferentes dependencias adscritas a la división de administración y servicios los cuales son: Compras, Bienes

Nacionales, Caja, Contabilidad, Auditoría Interna y Programa de Alimentación Escolar (PAE).

### **Cuadro 2 Población**

Departamento	Numero de empleado
Compras	6
Bienes Nacionales	6
Caja	8
Contabilidad	10
Auditoría Interna	8
Pae	10
Total	48

Fuente: Espinoza (2015).

### **Muestra**

Con respecto a la muestra según Balestrini (2012) la define; como una parte representativa y finita que se extrae de la población, cuyas características deben reproducir en ella, lo más exactamente posible. También, Hernández y Otros (2010), la definen como un conjunto de unidades extraídas de una población total que representa su conducta.

En concordancia con estas conceptualizaciones y al número total finito de la población a estudiar, la misma se dejará en su totalidad de una forma integral para desarrollar el estudio, ya que refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo; es decir, la muestra será censal, ya que por lo

pequeña de la población, se estudió a las cuarenta y ocho (48) personas que conforman la división de administración y servicios de la Zona Educativa, los mismos que conforman el cien por ciento (100%) de la población total en estudio, por las condiciones en cuanto al tamaño de la misma; por tal razón, no se describe ningún procedimiento matemático de muestreo ya que la misma fue de tipo censal.

### **3.6.-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Hernández y Otros (2010) expresan que la “recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. También se conoce como las distintas formas de obtener la información. Para efectos de este estudio las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información son: la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental.

En este orden de ideas, la entrevista es definida por Hurtado, (2012), como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido, y a la vez reunir datos. En este sentido, la entrevista requiere un contexto metodológico con el que pueden hacerse comparaciones, entre hechos, actitudes y opiniones, lo que permitió a la entrevistadora, dentro de ciertos límites, variar la naturaleza del medio al tiempo en que se pregunta. Ahora bien, la entrevista que se utilizó fue de tipo estructurada con respecto a esta Hernández y Otros (2010), refieren que en este tipo de entrevista el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta” (p. 455).

Igualmente se empleó la encuesta definida por Hernández y Otros (ob. cit.) como la técnica que permite al investigador recolectar la información de la variable en estudio, la misma suele materializarse por el cuestionario, el cual se define según el autor antes mencionado, como una guía de

interrogantes que formula el investigador de forma directa al investigado, referidas al objeto o tema en estudio.

Como tercera y última técnica para la recolección de datos se realizó la revisión documental, la cual desde la perspectiva de Hurtado (2012), es “el proceso mediante el cual un investigador recopila, analiza, revisa, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema en particular (su programa de investigación) con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundo del mismo” (p. 290). A través de esta técnica se investigó en textos, leyes y reglamentos y se utilizó la herramienta de Internet para recabar la información teórica necesaria para sustentar el estudio.

### **3.7.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información**

De acuerdo con Arias (2012) en este punto “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtenga en la investigación: clasificación, registro y tabulación”. Sostiene Arias (2012) en lo referente al análisis, se definirá las técnicas lógicas o estadísticas que se emplearan para descifrar lo que revela los datos recolectados.

Una vez aplicado el instrumento y finalizada la recolección de datos, la información fue organizada y procesada de acuerdo con un tipo de análisis que permitió llegar a las conclusiones con base a los objetivos planteados. De acuerdo con Hurtado (2012) el análisis de los datos “requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de la información recogida”.

De acuerdo con Bavaresco, (2012), el análisis de los datos “requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado

tratamiento de la información recogida”. La técnica que se utilizó en el presente estudio, fue la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizó en forma descriptiva los datos que se obtuvieron del grupo de la población en estudio que conformo la muestra se clasificaron y se tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros y gráficos, detallando cada variable, cada uno con los ítems que la conforman a fin de dar una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

### **3.8.- Validez y Confiabilidad**

#### **Validez**

La validez de un instrumento según Hernández y otros, (2010), se refiere “al grado que un instrumento mide lo que el investigador quiere medir”. La validez es la capacidad de la escala para medir las cualidades para los cuales ha sido construido el instrumento y no otro parecido. Por consiguiente, La misma se realizó a través del juicio de tres (3) expertos, siendo el procedimiento realizado de la siguiente manera: se hizo entrega a dos (02) especialistas en el área de gerencia y un (01) especialista en el área de metodología de investigación, del formato de validación del instrumento, de los objetivos de investigación, del cuadro de operacionalización de variables y un ejemplar del cuestionario.

Dicha validación se realizó sobre la redacción, Claridad, Pertinencia, Precisión y Coherencia de estos con respecto a los objetivos de investigación, los cuales señalan que el instrumento está bien redactado y es pertinente con los objetivos del estudio.

#### **Confiabilidad**

En relación a la Confiabilidad Sabino (2009), señala que: una de las

características técnicas que determinan la utilidad de los resultados de un instrumento de medición es su grado de reproducibilidad. Esta se refiere al hecho que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión bajo ciertas condiciones, deberían ser similares si volviéramos a medir el mismo rango en condiciones idénticas. Este aspecto de la exactitud con que un instrumento mide lo que se pretende medir se denomina la confiabilidad de la medida.

Para efectos de este estudio, la confiabilidad del instrumento se midió utilizando el método de estabilidad (confiabilidad por test-retest) que según Hernández (2010), es el “grado en el que un instrumento aplicado varias veces al mismo sujeto u objeto produce resultados consistentes y coherentes”. Todo esto fue posible por lo finita de la población.

Así pues, el cuestionario se aplicó en dos oportunidades, a los mismos sujetos, con intervalos de un tres semana entre la primera y la segunda aplicación, a fin de conocer el nivel de igualdad en el número de respuestas logradas, lo que indicó que si es aceptable el nivel de confiabilidad (medida de estabilidad).



## CAPITULO IV

### REPRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se hace referencia al análisis de los resultados obtenidos, el cual es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadros con su representación graficas estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, siendo analizados en función de las variables en estudio. Además, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió el análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos que facilitó su análisis e interpretación.

En este sentido, el analisis descriptivo sobre las variables en estudio se realizo en funcion de cada dimension con sus indicadores con el fin de ponderar los porcentajes obtenidos sobre cada items, calculando un promedio porcentual sobre la frecuencia registrada en cada indicador, con el proposito de inferir sobre el comportamiento favorable o desfavorable de la variable en estudio.

De alli que tamayo, (2004) afirma que; una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, permitiendo llegar a conclusiones en relacion con la hipotesis planteada (p. 126). Una vez recopilado los datos el investigador debe procesarlos con el objeto de llegar a una conclusion sobre el problema en estudio. Asimismo hernandez, herrnandéz y Baptista (2003) señala; “una vez que los datos se han codificado. El investigador procede a analizarlos” (p. 494). La importancia de analizar los datos es que el investigador pueda llegar a una determinada conclusión.

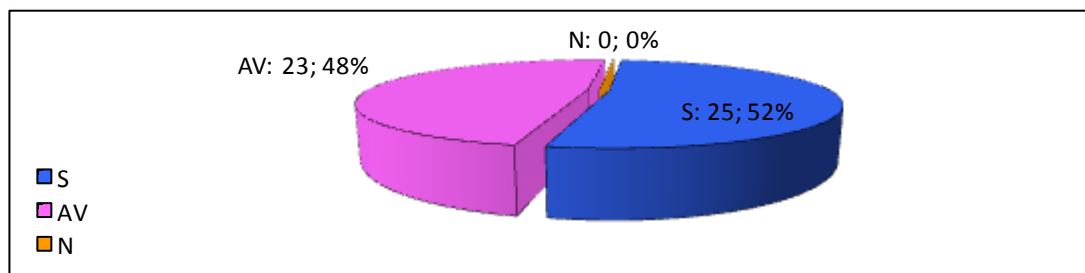
### Cuadro 3

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los Empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Tipos de Motivación. Indicador. Motivación Intrínseca.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	¿Fija usted interés por el trabajo demostrando superación y personalidad para el logro de las metas?	25	52	23	48	0	0

Fuente: Espinoza, (2015).

**Grafico 1. Demostrando superación y personalidad para el logro de las metas.**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro tres (3) y grafico uno (1), refleja que los empleados manifestaron en un (52%), que siempre fijan interés por el trabajo, demostrando superación y personalidad para el logro de las metas, mientras que un (48%) de ellos señalaron algunas veces. Para Robbins (2004), la motivación al logro de las metas se considera un factor indispensable para impulsar a los empleados de cualquier organización. Se pudo inferir, que los trabajadores consideran importante el tiempo que

dedican a su trabajo, ya que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos dentro del lugar de trabajo. Es preciso destacar que existe un porcentaje de empleados encuestados que llama la atención, mostrando desinterés en su trabajo. En otras palabras, se evidencia un porcentaje que se preocupan por superarse y otro no que no demuestran actitudes para alcanzar el éxito.

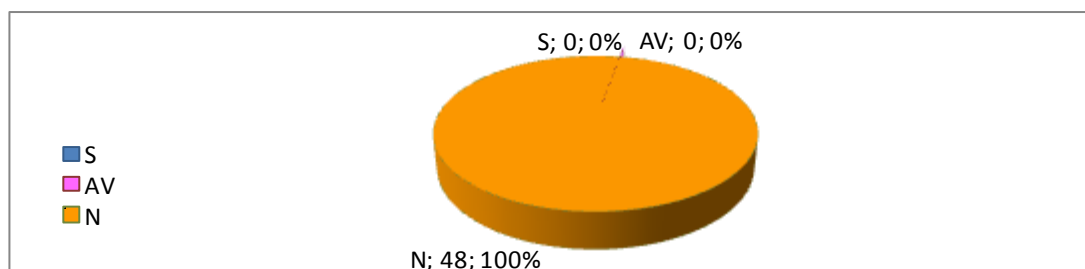
#### Cuadro N° 4

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los Empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Tipos de Motivación. Indicador. Motivación Intrínseca.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
2	¿Ha sido usted objeto de reconocimiento profesional por los logros alcanzados en su lugar de trabajo?	0	0	0	0	48	100

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 2. Reconocimiento profesional por los logros alcanzados en su lugar de trabajo.**



Fuente: Espinoza (2015)

Se puede apreciar en el cuadro cuatro (4) y grafico dos (2), se refleja que los empleados manifestaron en su totalidad (100%) que no son

reconocidos profesionalmente por los logros alcanzados en su lugar de trabajo. Según Chiavenato, (2011), un ambiente donde el trabajador se siente reconocido por sus logros es más productivo que uno donde es reprendido por sus errores. De lo anterior se puede inferir, que esta idea tan sencilla parte del hecho de que se debe generar satisfacción en el trabajo en lugar de miedo, gusto por hacer bien las cosas y ser felicitado en lugar de temor por ser regañado si no se hace bien.

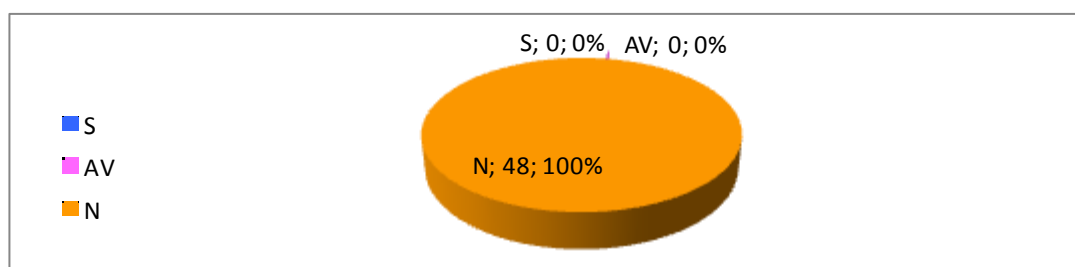
### Cuadro N° 5

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Tipos de Motivación. Indicador. Motivación Intrínseca.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
3	¿Considera usted que su labor es bien remunerada?	0	0	0	0	48	100

Fuente: Espinoza (2015)

### Grafico 3. Su labor es bien remunerada.



Fuente: Espinoza (2015)

Se puede apreciar en el cuadro cinco (5) y grafico tres (3), refleja que los empleados en su totalidad (100%) expresaron que la labor que

desempeñan no es bien remunerada. Para Chiavenato, (2011), el salario tiene un valor inconmensurable, puesto que provoca desmotivación en los empleados. En conclusion se sienten insatisfechos con el salario obtenido, el cual no alcanza para cubrir los gastos mínimos de la canasta alimentaria.

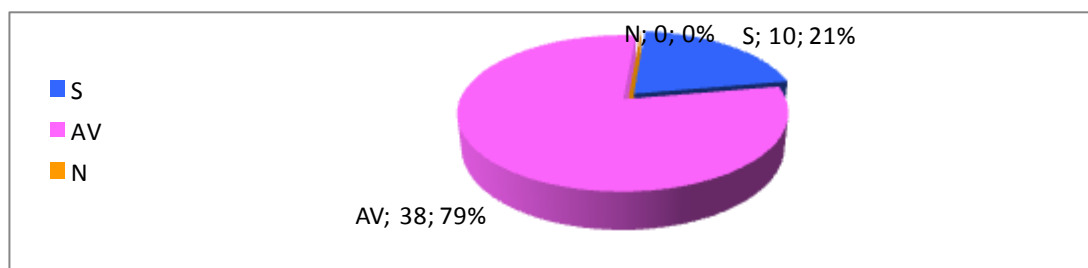
### Cuadro N° 6

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Tipos de Motivación. Indicador. Motivación Extrínseca.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
4	¿Es motivado por sus superiores a participar en las búsquedas de soluciones de los problemas de la organización para hacerla más dinámicas?	10	21	38	79	0	0

Fuente: Espinoza (2015)

**Grafico 4. Participar en las búsquedas de soluciones de los problemas de la organización para hacerla más dinámicas.**



Fuente: : Espinoza (2015)

Se puede apreciar en el cuadro seis (6) y grafico cuatro (4), muestra que los empleados en un (79%) expresaron que algunas veces sus

superiores le motivan en desempeño del día a día; mientras que un (21%) señalo que siempre. Al analizar los resultados, se puede determinar que no todos los superiores motivan a los empleados a involucrarse a las soluciones de los problemas de la organización.

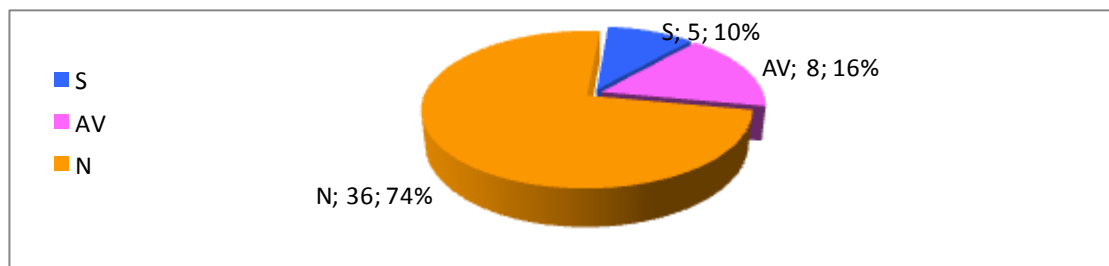
### Cuadro N° 7

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Atributos. Indicador. Logro.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	¿Considera que la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure le proporciona los medios y herramientas necesarios para el desarrollo de sus actividades?.	5	10	8	16	36	74

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 5. La División le proporciona los medios y herramientas necesarios para el desarrollo de sus actividades.**



Fuente: : Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro siete (7) y grafico cinco (5), establece que el (74%) los empleados opinaron que nunca la División de

Administración y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure, proporciona los medios y herramientas necesarios para el desempeño laboral mientras que un (10%) si y un (16%) a veces. En base a lo anterior, se observa que esto es un factor de desmotivación para los empleados puesto que no cuenta con ningún tipo de ayuda de parte de la institución.

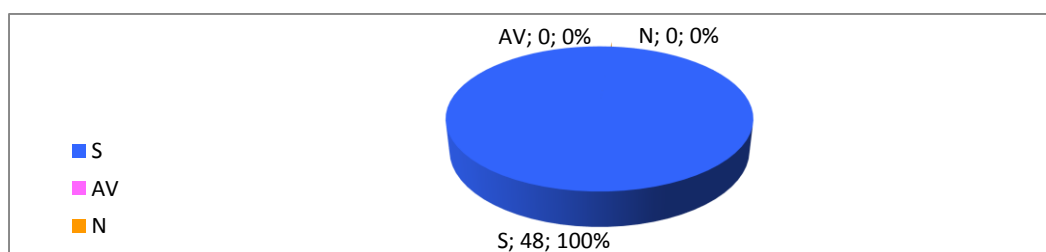
### Cuadro N° 8

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Atributos. Indicador. Poder.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
6	¿Cree usted, que el poder influye en la conducta de las personas?	48	100	0	0	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 6. El poder influye en la conducta de las personas.**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro ocho (8) y gráfico seis (6), se establece que los empleados en su totalidad (100%) expresaron que siempre el poder influye en la conducta de las personas. Chiavenato, (2011), acota que la motivación en las organizaciones es un impulso por influir en las

personas y las situaciones ya que ayuda a mejorar las relaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones, los jefes emplean el poder en forma destructiva, lo cual perjudica a la empresa. Algunos lo utilizan constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones y ver el éxito proyectado en la organización.

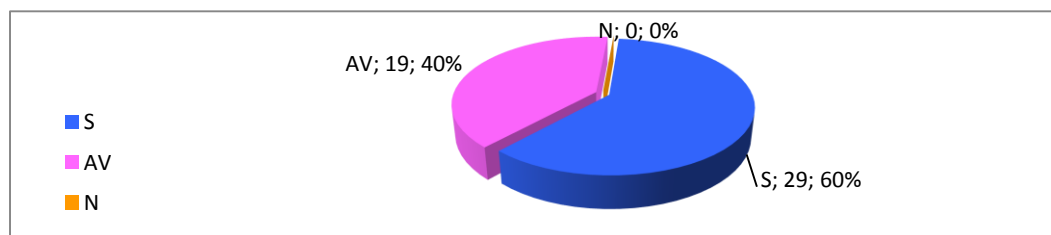
### Cuadro N° 9

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Atributos. Indicador. Reconocimiento.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	¿Siente usted, insatisfacción cuando sus superiores no le reconocen su desempeño dentro de la organización?	29	60	19	40	0	0

Fuente: : Espinoza, (2015)

**Grafico 7. Insatisfacción cuando sus superiores no le reconocen su desempeño dentro de la organización.**



Fuente: Espinoza, (2015)



Se puede apreciar en el cuadro Nueve (9) y grafico siete (7), refleja que los empleados en un (60%) sienten insatisfacción cuando sus superiores no le reconocen su trabajo, mientras que un (40%) acotó que algunas veces. Según Goncalves, (2009) las teorías humanistas sostienen que el trabajador satisfecho es aquel que satisface sus necesidades psicológicas y en el empleo y por ende, suele poner mayor dedicación lo que realiza.

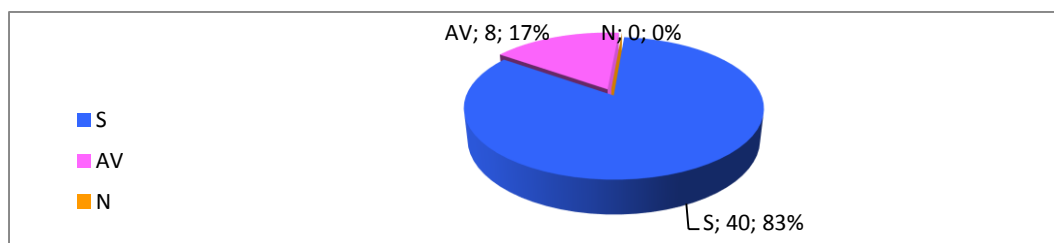
### Cuadro N° 10

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Teoría de la Motivación. Indicador. De Contenido**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
8	¿Demuestra usted un elevado grado de implicación con las actividades a desempeñar?	40	83	8	17	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 8. Elevado grado de implicación con las actividades a desempeñar.**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro Diez (10) y grafico ocho (8), que los empleados en un (83%) siempre muestran un elevado grado de implicación

con las actividades a desarrollar; mientras el (17%) restante expreso que algunas veces. Esto infiere, que un porcentaje de los empleados no están comprometidos con las actividades que involucra su desempeño laboral. Brunet, (2009), expresa que muchos trabajadores están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, esto se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes lo cual deben actuar como personas claves para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

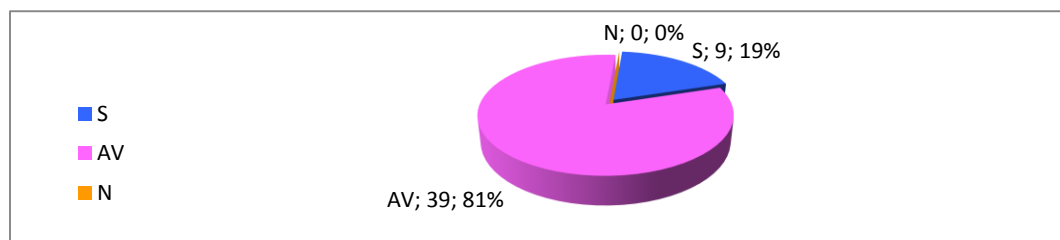
### Cuadro N° 11

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Motivacionales. Dimensión: Teoría de la Motivación. Indicador. De Proceso.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	¿Es usted innovador a la hora de aplicar estrategias en su desempeño laboral?	9	19	39	81	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 9. Innovador a la hora de aplicar estrategias en su desempeño laboral.**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro once (11) y grafico nueve (9), el resultado donde refleja que los empleados en un (81%) acotaron que algunas veces son innovadores a la hora de aplicar estrategias en las actividades que a bien tenga a realizar; mientras un (19%) restante expresaron que siempre lo hacen. Las estrategias según Brunet, (2009) son procesos ejecutivos mediante los cuales se eligen, coordinan y aplican las habilidades. En este sentido, se infiere que un porcentaje considerado de empleados no son innovadores en su desempeño, por lo tanto el superior ha de organizar e indicar las tareas con aplicación de estrategias, adaptadas a los objetivos y necesidades de la organización para poder tener mejores resultados en los objetivos planteados para mejorar el servicio que se presta en la institución.

#### **Cuadro N° 12**

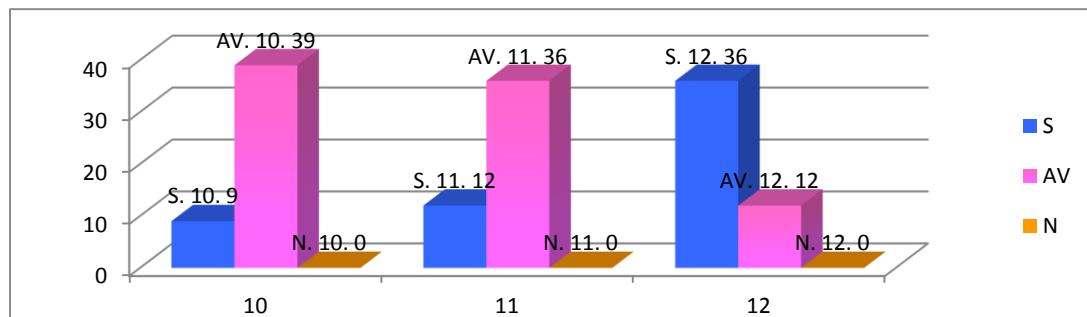
**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Internos. Dimensión: Estructura Organizacional. Indicadores. Contenido de Trabajo, Relaciones de Coordinación y Control y comunicación de tareas**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	¿Es informado usted acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenden en la institución?	9	19	39	81	0	0
11	¿Considera usted que los jefes establecen las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa se ejecuten sin dificultades?	12	25	36	75	0	0

12	¿Requiere usted esperar por la aprobación del nivel superior para realizar las actividades en la oficina?	36	75	12	25	0	0
----	---	----	----	----	----	---	---

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 10. Factores Internos. Dimensión: Estructura Organizacional. Indicadores. Contenido de Trabajo, Relaciones de Coordinación y Control y comunicación de tareas**



Fuente: Espinoza, (2015)

Corresponde al cuadro Doce (12) y gráfica Diez (10) establecer los factores internos de la empresa; para ello revisaremos cada ítem con su particularidad. Seguidamente tenemos al ítem 10; de cual se deriva la conclusión que el personal se mantiene informado y se entrena acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán en la institución en el corto y mediano plazo. Lo que corresponde al ítem 11; podemos afirmar, los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa se ejecuten sin dificultades. Seguidamente, tenemos el ítem 12, que considera la aplicabilidad de las actividades en la oficina, teniendo como respuesta significativa la espera por la aprobación del nivel superior.

En este orden de ideas, se puede apreciar en el cuadro Doce (12) y graficos Diez (10), permite visualizar los factores internos concretamente, la Dimensión de análisis de la Estructura Organizacional de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa en su conjunto; partiendo del Indicador **Contenido de Trabajo** tenemos que el 19% asume que siempre es informado acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán, a diferencia de 81% afirma que esto sucede algunas veces.

Para el indicador **Relaciones de Coordinación**, los resultados alcanzados están representados por el 25% manifiestan que los jefes establecen las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades puedan desempeñarse asertivamente, mientras que 75% afirman que esto sucede pocas veces para algunas actividades en específicos y/o objetivos de inmediato cumplimientos. **Control y comunicación de tareas** tenemos el 75% afirmaron que siempre hay que esperar por la aprobación del nivel superior, y el restante 25% nos indica que esto sucede en ocasiones, dependiendo de los objetivo y metas a lograr.

### Cuadro N° 13

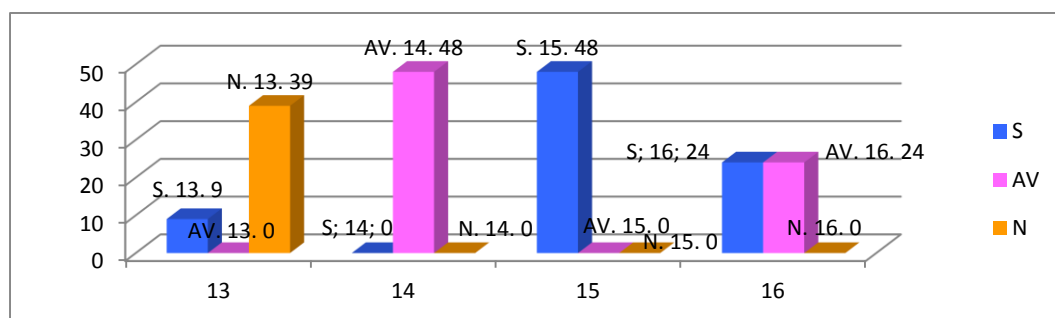
**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Internos. Dimensión: Liderazgo. Indicadores. Estilo del liderazgo, Poder/influencia, Estímulo al trabajo en equipo y Estímulo a la excelencia.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	¿Considera usted, que el jefe de División escucha e indica con claridad al personal las instrucciones a seguir?.	90	19	0	0	39	81

14	¿Considera Usted, El jefe de la División ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confronta el personal subordinado.	0	0	48	100	0	0
15	¿Considera usted que las actividades que se desarrollan en la división de administración se corresponden a las relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos?	48	100	0	0	0	0
16	¿Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, es definida en la división?	24	50	24	50	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 11 Factores Internos. Dimensión: Liderazgo. Indicadores. Estilo del liderazgo, Poder/influencia, Estímulo al trabajo en equipo y Estímulo a la excelencia.**



Fuente: Espinoza, (2015)

El cuadro trece (13) y el grafico once (11) permite visualizar las Factores Internos, concretamente en la Dimensión Liderazgo de la gerencia

en la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa, el Indicador **Estilo de Liderazgo** tenemos que es medido por el ítems: Mi jefe nos escucha y nos habla con claridad, indicando un 19% de los empleados que siempre sucede, a diferencia de 81% afirma que esto nunca sucede.

Para el indicador **Poder/Influencia**, los resultados alcanzados están representados por el 100% de los encuestados manifiestan que los jefes algunas veces ayudan a encontrar solución ante cualquier problema que confronte la División en estudio.

En lo referente al indicador **Estímulo al trabajo en equipo** tenemos el 100% de los empleados afirman que siempre Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el grupo y los demás departamentos y realmente no es producto de la injerencia de los jefes.

En el indicador **Estímulo a la Excelencia** tenemos una respuesta dividida 50% en igualdad proporcional hacia las alternativas siempre y algunas veces con relación a las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo.

#### **Cuadro N° 14**

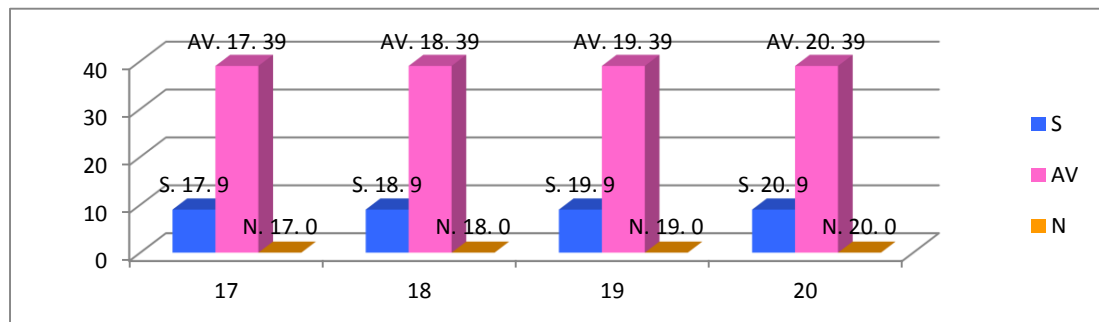
**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Internos. Dimensión: Toma de Decisiones. Indicadores. Niveles, Participación, Idoneidad y Capacidad resolutive**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
17	¿Considera usted, que el personal no puede tomar decisiones por la espera de la autorización de los jefes?	9	19	39	81	0	0

18	¿Tiene el personal de la división oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo?	9	19	39	81	0	0
19	¿La metodología aplicada para abordar los problemas incluye la discusión fuertemente con orden y respeto?	9	19	39	81	0	0
20	¿Los jefes aceptan las sugerencias que el personal subordinado eleva para que el trabajo marche mejor?	9	19	39	81	0	0

Fuente: Espinoza, (2015).

**Grafico 12. Factores Internos. Dimensión: Toma de Decisiones. Indicadores. Niveles, Participación, Idoneidad y Capacidad resolutive**



Fuente: Espinoza, (2015).

Se puede apreciar en el cuadro catorce (14) y gráfico doce (12), permite visualizar los Factores Internos, concretamente en la Dimensión de análisis de la Toma de Decisiones por la gerencia de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa en su conjunto; partiendo del Indicador **Niveles de la Toma de Decisiones** tenemos un 19% de los empleados manifiestan siempre No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que los jefes dicen, a diferencia de 81% afirma que esto sucede algunas veces.



Para el indicador **Participación del talento humano**, los resultados alcanzados están representados por el 19% de los encuestados manifiestan siempre tenemos oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo y que ayudan a encontrar solución ante cualquier problema que confronte la División en estudio. El 81% de los mismos nos indica que esto sucede con poca frecuencia, es decir algunas veces para problemas puntuales que necesitan una respuesta inmediata.

En lo referente al indicador **Idoneidad de las Decisiones** tenemos el 81% de los empleados afirman que algunas veces en este colectivo se discuten los problemas fuertemente, y cuando llega suceder se hace siempre con orden y respeto. El restante 19% puntualiza que recurrente en esta división hacer esta actividad a los fines de la asertividad en las decisiones.

En lo que concierne al indicador **Estimulo a la capacidad resolutive del talento humano** tenemos una respuesta que involucra al 81% de los entrevistados puntualizando una frecuencia de algunas veces se hacen reuniones con el fin de los jefes escuchen y puedan estimar sugerencias que dan los trabajadores para lograr un mejor desempeño laboral, el restante 19% dice que este situación es recurrente, y manifiestan que sus planteamientos son aceptados por la gerencia de esta División de Administración y Servicios.

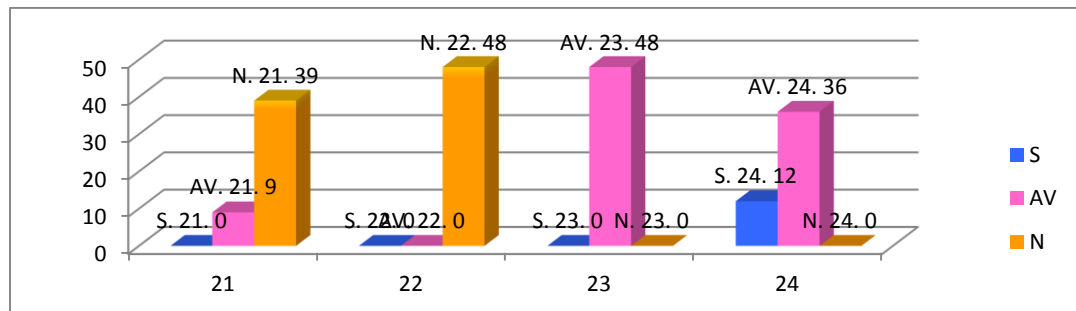
**Cuadro N° 15**

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Internos. Dimensión: Comportamiento Individual. Indicadores. Estabilidad Laboral, Disciplina, Responsabilidad y Sentido De Pertenencia.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
21	¿Con que frecuencia califica Usted la rotación del personal adscrito a la división?	0	0	9	19	39	81
22	¿Considera Usted, para el personal adscrito a la división le es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida?	0	0	0	0	48	100
23	¿Considera Usted que no vale la pena esforzarse para cumplir con las tareas y actividades asignadas?	0	0	48	100	0	0
24	¿Con que frecuencia considera Usted que los aportes del personal permita alcanzar mejores resultados en las relaciones entre el personal?	12	25	36	75	0	0

Fuente: : Espinoza, (2015)

**Grafico 13. Factores Internos. Dimensión: Comportamiento Individual. Indicadores. Estabilidad Laboral, Disciplina, Responsabilidad y Sentido De Pertenencia.**



Fuente: : Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro quince (15) y grafico trece (13) permite visualizar las Factores Internos, concretamente en la Dimensión de análisis del Comportamiento Individual del Talento en la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa; partiendo del Indicador **Estabilidad Laboral** tenemos un 19% afirman que algunas veces se han incorporado personal nuevo a esta División y que hayan emigrado de la misma, por lo general somos los mismos desde varios años. a diferencia de 81% afirman que un colectivo muy compacto desde hace algunos años..

Para el indicador **Disciplina**, los resultados alcanzados están representados por el 100% de los entrevistados señalan nunca en esta área es difícil de cumplir con la norma de trabajo diaria establecida. En lo referente al indicador **Responsabilidad** tenemos el 100% de los empleados afirman que algunas veces aquí, no vale la pena esforzarse para trabajar bien. Esto indica, en la actualidad se puede entrever un descontento del personal de esta división.

En lo que concierne al indicador **Sentido de Pertenencia** tenemos una respuesta que involucra al 75% respondieron algunas veces aportan para que los resultados del grupo sean mejores. el restante 25% dice que este

situación es recurrente, y manifiestan que sus planteamientos son aceptados por la gerencia de esta División de Administración y Servicios.

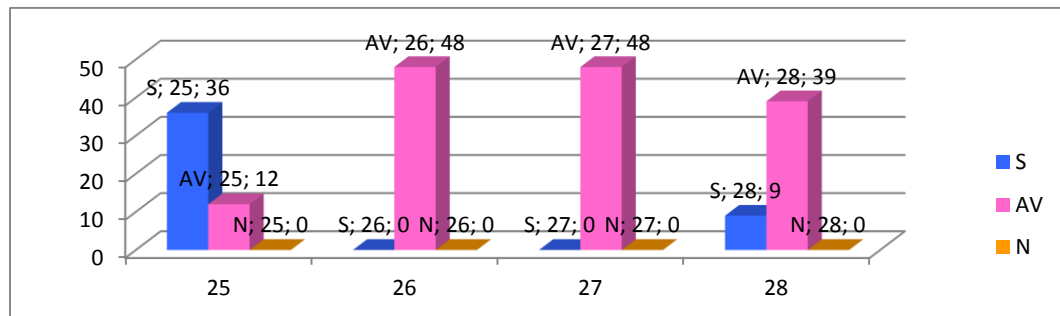
### Cuadro N° 16

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Internos. Dimensión: Motivación Indicadores. Remuneración, Reconocimiento, Estimulación y Condiciones De Trabajo.**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
25	¿Considera usted que la mayoría del personal opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja?	36	75	12	25	0	0
26	¿Hacen los superiores un reconocimiento especial a los empleados que tienen buenos resultados de trabajo?	0	0	48	100	0	0
27	¿Considera que no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo?	0	0	48	100	0	0
28	¿Se dispone de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario?	9	19	39	81	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 14 Factores Internos. Dimensión: Motivación Indicadores. Remuneración, Reconocimiento, Estimulación y Condiciones De Trabajo.**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro Dieciseis (16) y grafico catorce (14) los Factores Internos, de la Motivación hacia el personal de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa en su conjunto; donde en el Indicador **Remuneración** tenemos un 75% que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja, a diferencia de 19% afirma que para el trabajo que se hace se corresponde el salario.

Para el indicador **Reconocimiento**, los resultados alcanzados están representados por el 100% manifiestan siempre son evaluados por sus superiores, y dependiendo de esa evaluación hacen un reconocimiento especial. En lo referente al indicador **Estímulos** tenemos el 100% de los empleados afirman que algunas veces en este colectivo no se reconocen ni estimulan a la persona más destacan en el trabajo.

En lo que concierne al indicador **Condiciones de Trabajo** tenemos una respuesta que involucra al 81% la frecuencia que algunas veces disponen de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo, el restante 19% dice que esta situación es recurrente, y manifiestan que periódicamente reciben dotación de materiales por la División de Administración y Servicios.

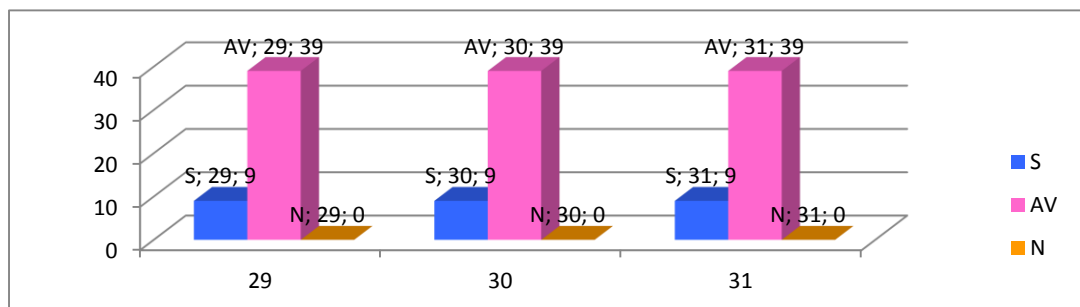
Cuadro N° 17

**Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los empleados para la variable: Factores Externos. Dimensión: Factores Extra-Laborables. Indicadores. Entorno socioeconómico, Vida personal y familiar Ocio y tiempo libre**

N°	ITEMS	S		AV		N	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%
29	¿Se identifica usted con su entorno socioeconómico?	9	19	39	81	0	0
30	¿Tiene tiempo suficiente para organizar las actividades de su vida personal y familiar?	9	19	39	81	0	0
31	¿Disfruta Usted de su tiempo libre con su familia?	9	19	39	81	0	0

Fuente: Espinoza, (2015)

**Grafico 15 Factores Externos. Dimensión: Factores Extra-Laborables. Indicadores. Entorno socioeconómico, Vida personal y familiar Ocio y tiempo libre**



Fuente: Espinoza, (2015)

Se puede apreciar en el cuadro diecisiete (17) y gráfico quince (15) los Factores Externos, concretamente en la Dimensión de análisis de los Factores Extra-Laborables del talento humano de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa en su conjunto; partiendo del Indicador **Entorno Socio-económico** tenemos un 19% de los empleados manifiestan siempre se han identificado con su entorno, a diferencia de 81% afirman que esto sucede algunas veces porque en esta Venezuela en crisis, con colas permanente, un índice inflacionario galopante y bajo poder adquisitivo no es posible estar identificado con las aspiraciones de entorno socio económico que te permita mejorar las condiciones de vida propia y de la familia.

Para el indicador **Vida Personal y Familiar**, los resultados alcanzados están representados por el 19% de los encuestados manifiestan siempre tenemos tiempo suficiente para organizar las actividades de nuestra vida personal y familiar. El 81% de los mismos nos indica que esto sucede con poca frecuencia, es decir algunas veces tiene el tiempo suficiente para tal fin. En lo referente al indicador **Ocio y Tiempo Libre** tenemos el 81% de los empleados afirman que algunas veces puede disfrutar de su tiempo libre con su familia. El restante 19% puntualiza que siempre tienen tiempo para compartir con la familia.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.- Conclusiones

Del análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se concluye lo siguiente:

1.- Con relación a identificar los factores que inciden en el clima organizacional en la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa, se comprobó que en el ambiente de trabajo, la ausencia de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, lo que impide la comunicación efectiva, la falta de motivación, el ausentismo, la carencia de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones. Todas estas variables estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectan el desempeño laboral por que originan insatisfacción en el trabajador.

Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permite lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y en la búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización.

2.- La comunicación existente en la división de administración y servicios en la Zona Educativa es moderadamente eficaz y eficiente, ya que las personas que laboran en la misma no se sienten muy confiadas y por lo tanto no expresan sus ideas libremente, de allí que no logra en gran medida el alcance de los objetivos y se limita el desarrollo de la institución, por ser la comunicación un proceso organizacional estrechamente relacionado con la gestión de recursos humanos.



3.- El clima organizacional también está orientado hacia el trabajo y su gente, pues está dirigido a trabajar en función de los objetivos específicos de la Institución y en base a las necesidades (personales, de aprendizaje y desarrollo) de los individuos que la integran, lo que resulta muy positivo pues permite mantener en cierto modo un equilibrio entre ellos para poder lograr una alta motivación y productividad en la organización.

## **5.2.- Recomendaciones**

1.- Se debe incrementar la motivación por parte de los Jefes a los subordinados dando palabras de felicitaciones al momento de desempeñarse bien en la actividad realizada, otorgando reconocimientos que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores. El reconocimiento no solo debe estar dirigido a los años de servicio, sino al desempeño de los trabajadores.

2.- El jefe debe identificar el clima organizacional que se encuentra dentro de su empresa; para así lograr obtener un clima estable que favorezca tanto a la productividad como a los miembros de la misma. De igual modo debe conocer las fortalezas y las debilidades de los trabajadores.

3.- Dar a conocer a los trabajadores de la Zona Educativa los valores organizacionales, la misión, la visión y las normas de la institución, al momento de formar parte de la organización a través de charlas y reforzar la información entregando trípticos y colocar la misma en un lugar visible de cada Departamento.

4.- Mejorar las relaciones interpersonales en la Zona Educativa, ya que esta permite un desempeño laboral óptimo, lo cual podría lograrse a través de actividades recreativas y sociales que les permita compartir y conocerse mejor.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE**

##### **6.1.- Introducción**

En este capítulo se hace referencia a la caracterización de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa Apure y la información relativa a este servicio incluirá la misión y visión de la misma en la búsqueda de la excelencia, estructura organizativa de trabajo, planificación y control, también los objetivos de trabajo y las funciones.

Ademas, se ofrece la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de las tendencias en la percepción del Clima Organizacional en la unidad en estudio, explicándose de forma detallada el procedimiento utilizado con cada uno de los métodos, como complementariedad unos de otros en la búsqueda de la mayor información posible y su objetividad, así como también el análisis estadístico necesario para cada uno de los métodos utilizados, siendo válido aclarar que se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. También se describe la muestra utilizada para el estudio.

Es oportuno señalar, que muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administrativos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional. Un buen clima organizacional laboral ayuda y alienta la participación, creando una conducta

madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

## **6.2.- Objetivos de la Propuesta**

### **6.2.1- Objetivo General**

Presentar un conjunto de estrategias que promueva el desarrollo eficiente del clima organizacional en la oficina de división de administración y servicios en la Zona Educativa del Estado Apure

### **6.2.2.- Objetivos Especificos**

1. Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
2. Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores

## **6.3.- Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** se encuentra expresada en la voluntad y disposición de las autoridades de la Zona Educativa para implementar la propuesta.

**Factibilidad Económica:** los fondos requeridos son factibles de obtener de manera oportuna ya que la dirección de división administrativa y de servicios maneja una partida presupuestaria de acuerdo a sus necesidades.

**Factibilidad Técnica Operativa:** se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrando así un mejor nivel productivo y laboral.

**Factibilidad social:** esta corresponde con los beneficios aportados por la Zona Educativa y los empleados del departamento a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

#### **6.4.- Caracterización de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure**

##### **Filosofía de Gestión**

##### **6.4.1- Misión**

La División de Administración y Servicios de la Zona Educativa tiene como fin primario velar por el control financiero del presupuesto de costos asignados a la Zona Educativa, con el fin de garantizar la eficiencia operativa, asegurar la logística administrativa, elaborar los balances y conciliaciones financieras y administrar el proceso de procura de bienes y servicios, así como, debe elaborar el Anteproyecto de Presupuesto, Llevar el control de los Bienes Nacionales adscritos a las distintas dependencias de la Zona Educativa.

Con un recurso humano entrenado y capacitado debe velar por el mantenimiento de los equipos y servicios básicos de las distintas dependencias asegurando el adecuado flujo de suministro, realizando las tramitaciones pertinentes ante las instancias centrales, realizando la ejecución física del presupuesto y Tramitando el cumplimiento de los compromisos económicos y los pagos derivados de la ejecución presupuestaria, el seguimiento de los procesos de administración que ejecutan cada una de las unidades ejecutoras de programas presupuestarios y todas aquellas funciones que sean asignadas por las leyes en materia de su competencia.

#### **6.4.2- Visión**

La División de Administración y Servicios es una unidad técnica que se encarga propiamente de la ejecución y manejo de los recursos financieros que les son transferidos a la Zona Educativa, su compromiso es con el correcto uso de los recursos del estado, además de velar por la correcta utilización de los bienes propiedad de la nación y su debido mantenimiento y protección, la División de Administración se establece como unidad básica de la cual dependen el funcionamiento operativo de las demás dependencias de la Zona Educativa ya que esta se encarga de ejecutar los recursos y llevar a la realidad financieramente los distintos programas, objetivos y metas planteadas por cada una de las Divisiones en el Plan Operativo Anual.

#### **6.4.3- Funciones**

Ejecutar en un 100% los recursos asignados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

#### **6.4.4- Objetivos**

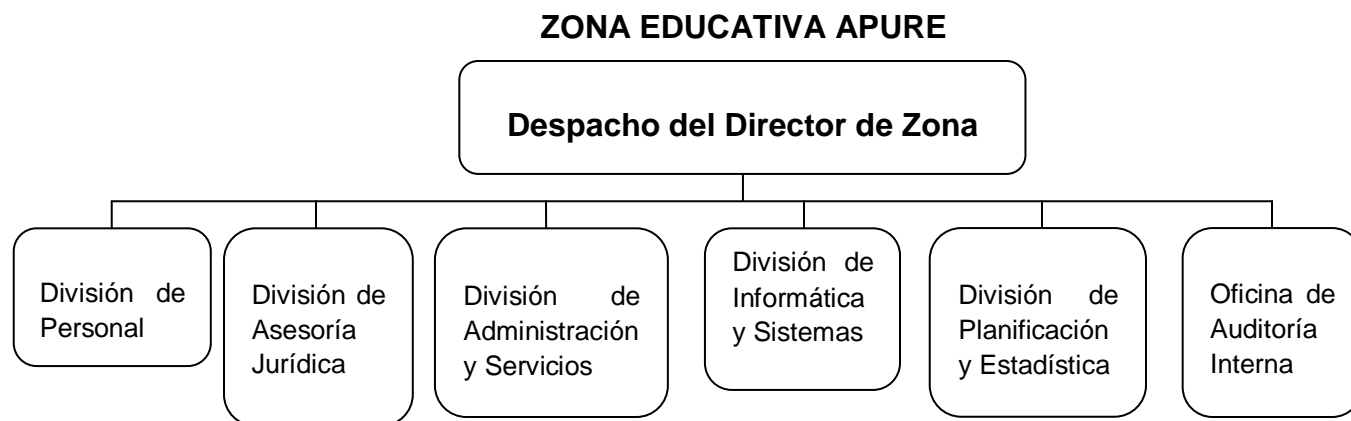
Garantizar la dotación y funcionamiento de los planteles adscritos a la Zona Educativa, así como también las diferentes Divisiones y toda la planta física de esta institución.

#### **6.4.5- Actividades**

Ejecución presupuestaria, elaboración de cheques, adquisición de materiales y suministros para la dotación, contratación de proveedores de servicios, supervisión a los planteles que se benefician del Programa de Alimentación Escolar y todas las actividades relacionadas con la ejecución presupuestaria.

## 6.5- Estructura Organizacional

La oficina de la division de administracion y servicios de la Zona Educativa esta conformada por las siguientes Coordinaciones: Compra, Contabilidad, Caja, Auditoria Interna, Bienes Nacionales, Programa de Alimentación Escolar (PAE). Gráficamente se puede ver de la siguiente manera:



**Gráfico 18** Estructura Organizativa de la Division de Administracion Y Servicios Zona Educativa Apure.

## 6.6- Diagnóstico de la situación actual

Para realizar el Diagnóstico de la situación actual del Clima Laboral, partimos de los resultados de la encuesta aplicada para evaluar la motivación de los trabajadores. La mencionada encuesta identificó de manera general problemas en el clima organizacional. Particularmente, se encontró insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera más detallada los motivos o causas de esta situación debido al carácter generalizador del instrumento aplicado.

Algunos de los problemas detectados los resultados obtenidos a través de la entrevista y el cuestionario que son la base de la elaboración de la Matriz DOFA se relacionan a continuación: Problemas de comunicación en el flujo

de información descendente, así como en los diseños de los mensajes que se transmiten a los trabajadores: Insuficiente atención al desempeño laboral, El salario que se percibe, Capacidad de decidir autónomamente, Participación en las decisiones de la empresa, Satisfacciones que produce el trabajo por sí mismo, Actividades rutinarias, Toma de decisiones centralizada, Condiciones desfavorables de trabajo.

### 6.7.- Diagnóstico de los Factores Internos y Externos de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa Apure que afectan el Clima Organizacional.

<b>Análisis Externo</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		1. Ocio y Tiempo Libre 2. Vida Personal y Familiar	1.- Entorno Socio-económico
<b>Análisis Interno</b>		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
		1.interés por el trabajo demostrando Superación y personalidad para el logro de las metas. 2.Los empleados no son reconocidos profesionalmente por los logros alcanzados en su lugar de trabajo. 3.La profesión que desempeñan el talento humano no es bien remunerada. 4.Talento Humano Innovador 5.Estímulo al trabajo en equipo 6.Estímulo a la Excelencia 7.Estimula la capacidad resolutive del talento humano. 8.Estabilidad Laboral	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.  Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores

	9. Talento Humano Disciplinado 10. Responsabilidad 11. Sentido de Pertenencia		
D E B I L I D A D E S	1. Motivación al desempeño ocasionalmente 2. No proporciona los medios y herramientas necesarios para el desempeño laboral 3. Insatisfacción del personal con sus superiores 4. Talento Humano desinformado acerca de las nuevas técnicas y de los planes 5. Los jefes no establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área de desempeño 6. Esperar por la aprobación del nivel superior. 7. Estilo de liderazgo autocrático 8. Toma de Decisiones centralizada 9. Baja participación en la Toma de Decisiones 10. Condiciones laborables deficientes 11. Insatisfacción remunerativa	<b>Estrategias DO</b>  Mejorar los métodos y estilos de dirección	<b>Estrategias DA</b>  Mejorar el proceso de toma de decisiones.  Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior

Fuente: Espinoza (2015) Resultados del Instrumento de Recolección de Datos

### 6.8.- Estrategias de Mejora Continua.

El objetivo de proponer Estrategias para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la División de Administración Y Servicios, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico realizado a través del instrumento aplicado, proponemos las siguientes estrategias:



N°	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO	RECURSO
1	Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	1. Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua.	Corto	Humano
		2. Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones	Jefe de División	Permanente	Humano
		3.- Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales	Jefe de División	Corto	
		4.- Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Jefe de División	Mediano	
2	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización	1- Implementar cursos de comunicación dirigidos con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de comunicación, particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio.	Jefe de División	Mediano	Facilitador Video Beam Computador Papel Marcador

		2- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos	Jefe de División	Corto	Folletos
3	Mejorar los métodos y estilos de dirección	1- Que reciban cursos de “reuniones eficaces” los directivos y de “escucha activa” los directivos y los empleados.	Jefe de División Coordinaciones	Mediano	Facilitador
4	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Grupo de Mejoras	Permanente	
		2- Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Coordinaciones	Permanente	
		3.- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones	Coordinaciones	Mediano	Facilitador Material de acuerdo taller al a realizar
5	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores	1- Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual para estimular mejores resultados en el desempeño laboral.	Integrantes del Grupo de Mejora Continua	Permanente	

6	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	1-Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)			
		2- Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.			
		3- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio			

Fuente: Espinoza, (2015)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Caracas. Panapo.
- Balestrini (2012) “**Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales Experimentales y los Proyectos Factibles**”. Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bavaresco, A. (2012). **Las Técnicas de la Investigación**. Editorial Ediluz. Maracaibo – Venezuela.
- Brunet, L. (2009). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas, Mexico,
- Cardona J. (2010). **La Asertividad en el Trabajo**. [On Line]. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos36/asertividad](http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad).
- Cejas, M. y Chirinos, N. (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico**. Biblioteca Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela
- Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. Mexico: McGraw-Hill
- Chiavenato, I (2009). **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. Interamericana S.A. Colombia
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, Gaceta Oficial (Extraordinaria). Caracas – Venezuela.
- Duque (2010), **Comportamiento Humano en el Trabajo**. McGraw Hill. México
- Freites, R. (2013). **La Cultura y Clima Organizacional**. Ponencia en Congreso de la UPEL.
- Gabaldón (2004), **Metodología de Investigación**. Nueva Edición ampliada. Caracas – Venezuela.
- Gálvez L. S. (2012), “**Relaciones Humanas en la Administración Educativa**”. Tesis de Grado, Universidad de San Carlo, Guatemala.
- González (2012), **La Dinámica de las Relaciones Personales en la Empresa y los Negocios**. Ed. Paidós.

- Goncalves, A. (2009). **Fundamentos el Clima Organizacional**. Editoria Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Guevara, W. (2010). **Evaluación de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores (as) de una Empresa petrolera ubicada en Maturín**, Universidad de Oriente. Maturin, Venezuela
- Gross (2012), **El Valor de las Relaciones Interpersonales en el Lugar de Trabajo**.
- Hernández. R, Fernández, C ys. Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. México Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición.
- Hodgetts R. Y Altman,S. (2007). **Comportamiento en las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México
- Hurtado, P. (2014). **Fortalecimiento del Clima Organizacional en la CDMB, sede Central**. Tesis de Grado. Universidad de Colombia.
- Hurtado, J (2012). **Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia**. Sypal Venezuela. Cuarta Edición.
- Hurtado, L. y Toro, G. (2008). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. 2<sup>da</sup> Edición. Venezuela: Clemente Editores C.A
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT). GACETA OFICIAL. N° 38.236. 26 de Julio del 2005.**
- Ley Orgánica del Trabajo (2012). GACETA OFICIAL. N° 39.908. 24 de Abril del 2012.**
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2011). Gaceta Oficial N° 39.789. Caracas – Venezuela**
- Marroquín y Villa (2005). **El Poder de las Relaciones Humanas**. Ed. Exi. Primera edición.
- Nováis, G. (2008). **Como Obtener Éxito en las Relaciones Humanas**. Colección Horizonte. Paulinas. Colombia – Bogotá.
- Osorio, P (2013). **Cultura, Clima Organizacional y Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Folletos Gerenciales. Año XVII. N° 2
- Porras R. L. (2005). **Ética Profesional, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas y Laborales**. 6<sup>a</sup>. Edición. Guatemala

Rodriguez, D. (2013). **La Organización del Clima Organizacional como factor de desarrollo en las empresas del distrito de Chíncha Alta.** Tesis de Grado. Universidad de Chile.

Rivero, N (2012) en su trabajo **“Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Área Administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo”**.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Halls. México.

Sabino, C. (2009). **El Proceso de Investigación.** Nueva Edición Actualizada. Editorial Panapo. Caracas: Venezuela.

Serna, H. (2008). **Gerencia Estrategica: Teoria – Metodologia Alineamiento, Implementacion y Mapas Estrategicos, Indices de Gestion.** Decima Edicion 3R, Bogota D.C. Colombia

Tamayo y Tamayo; M. (2007). **El Proceso de la Investigación Científica.** México Limusa, S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2013). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas- Venezuela.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2009). **Reglamento de Presentación de Trabajos Técnicos, de Grado, Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales** [www.unellez.org.edu.ve](http://www.unellez.org.edu.ve), consulta Abril 2012.

Zorrilla, S (2006). **Guía Elaborar Tesis.** Mc Graw Hill Interamericana, Editores, S.A. México.

Well, P. (2005). **Relaciones Humanas en el Trabajo.** Editorial. Kapeleuz, México.

Vargas, J. (2010), **Propuesta de Mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa Cabal.** Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.

Iáñez, R. (2003). **Clima Organizacional.** Editorial Prentice.

Villamil, O. (2012), **Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral en los Empleados de la Municipalidad de Choloma.** Tesis de Grado. UNITEC, Honduras.

**ANEXO**

## ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

**Estimado Ciudadano (a).**

El cuestionario que se presenta a continuación; tiene como finalidad recabar información, en relación al trabajo de investigación titulado: **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE.**

La información suministrada por usted será estrictamente confidencial y toda la información se utilizará con fines estrictamente académicos; por lo tanto se agradece la máxima sinceridad en sus respuestas.

**¡Gracias por su colaboración!**

**La Investigadora**



## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Lea con cuidado cada uno de estas afirmaciones y establezca si se relacionan o no con su ámbito de trabajo. Si lo enunciado se aplica a su colectivo, marque la letra S (siempre), AV (algunas veces), en caso contrario, hágalo en la N (nunca). Responda una sola de las opciones, de manera clara y preferentemente con lápiz. Cuando tenga duda sobre una respuesta, haga una marca provisional y posteriormente vuelva a analizar el enunciado.

1. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Fija usted interés por el trabajo demostrando superación y personalidad para el logro de las metas?
2. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Ha sido usted objeto de reconocimiento profesional por los logros alcanzados en su lugar de trabajo?
3. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted que su labor es bien remunerada?
4. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Es motivado por sus superiores a participar en las búsquedas de soluciones de los problemas de la organización para hacerla más dinámicas?
5. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera que la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa del Estado Apure le proporciona los medios y herramientas necesarios para el desarrollo de sus actividades?.
6. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Cree usted, que el poder influye en la conducta de las personas?

7. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Siente usted, insatisfacción cuando sus superiores no le reconocen su desempeño dentro de la organización?

8. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Demuestra usted un elevado grado de implicación con las actividades a desempeñar?.

9. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Es usted innovador a la hora de aplicar estrategias en su desempeño laboral?

10. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Es informado usted acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenden en la institución?

1.1 S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted que los jefes establecen las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades de la División de Administración y Servicios de la Zona Educativa se ejecuten sin dificultades?.

12. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Requiere usted esperar por la aprobación del nivel superior para realizar las actividades en la oficina?

13. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted, que el jefe de División escucha e indica con claridad al personal las instrucciones a seguir?.

14. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera Usted, El jefe de la División ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confronta el personal subordinado?.

15. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted que las actividades que se desarrollan en la división de administración se corresponden a las relaciones de trabajo entre el grupo y los restantes departamentos?.
16. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, es definida en la división?
17. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted, que el personal no puede tomar decisiones por la espera de la autorización de los jefes?
18. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Tiene el personal de la división oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo?
19. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿La metodología aplicada para abordar los problemas incluye la discusión fuertemente con orden y respeto?.
20. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Los jefes aceptan las sugerencias que el personal subordinado eleva para que el trabajo marche mejor?
21. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Con que frecuencia califica Usted la rotación del personal adscrito a la división?
22. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera Usted, para el personal adscrito a la división le es difícil cumplir la norma de trabajo diaria establecida?
23. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera Usted que no vale la pena esforzarse para cumplir con las tareas y actividades asignadas?.

24. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Con que frecuencia considera Usted que los aportes del personal permita alcanzar mejores resultados en las relaciones entre el personal?

25. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera usted que la mayoría del personal opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja?.

26. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Hacen los superiores un reconocimiento especial a los empleados que tienen buenos resultados de trabajo?.

27. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Considera que no se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo?

28. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Se dispone de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario?

29. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Se identifica usted con su entorno socioeconómico?

30. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Tiene tiempo suficiente para organizar las actividades de su vida personal y familiar?

31. S\_\_\_AV\_\_\_N\_\_\_ ¿Disfruta Usted de su tiempo libre con su familia?

## ANEXO B: SOLICITUD DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo  
Regional

Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

### **Estimado Ciudadano (a).**

Estimado (a) profesor (a): solicito su valiosa colaboracion en su carácter de experta a fin de, que opine sobre el fondo, consistencia y construccion de los items del presente cuestionario, el cual tiene por objeto recabar informacion sobre la investigacion titulada: **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE.**

Es importante la opinion aportada, considerando los siguientes aspectos:

- Reddaccion de cada ítem.
- Pertinencia de cada ítem.
- Claridad de cada ítem.

Se anexa cuadro de operacionalizacion de variables para facilitar la emision de su opiniones. Sin mas a que hacer referencia, se suscribe.

**Atentamente:**

**Lida. Mariela Espinoza**

**Tesista.**

### FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

N° De Ítem	Pertinencia con el problema			Coherencia con el objetivo			Relacion con las variables			Redaccion			observaciones		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															



26															
27															
28															
29															
30															
31															

**LEYENDA:****B= BUENO****R= REGULAR****D= DEFICIENTE****OBSERVACIONES GENERALES:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**FIRMA.**



Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

### CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, titular de la cedula de Identidad N° \_\_\_\_\_ especialista en: \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que las tecnicas e instrumento de recoleccion de datos del trabajo de grado titulado: **FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIVISION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS DE LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE**. Elaborado por la Lcda. Espinoza Mariela, Cedula de Identidad N° 16.511.774, aspirante al titulo de Magister Scientiarum en Administracion Mencion: Gerencia General, reúne los requisitos suficiente y necesarios para ser considerados validos y confiables, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigacion.

Atentamente

---

C.I.