



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE ACCION BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
EL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL C.E.I VISION DE DIOS DEL
MUNICIPIO VALENCIA.**

Autor: Elio Rojas

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE ACCION BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
EL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL C.E.I VISION DE DIOS DEL
MUNICIPIO VALENCIA.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autor: Elio Rojas

C.I. 20.512.536

Tutor: Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, mayo del 2019.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, Mayo del 2019.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad N°**12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (el) ciudadano(a) **ELIO JAVIER ROJAS LEON** portador(a) de la cédula de identidad N°**20.512.536** titulado; **“PLAN DE ACCION BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL C.E.I VISION DE DIOS DEL MUNICIPIO VALENCIA”**.; presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Veinte y siete días del mes de mayo del dos mil diecinueve.

(Firma)

Lcda. Ada Colmenarez de Lagos

C.I.V: 12.315.127

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	Pp.
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN INFORMATIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	11
2.3 Definición de términos básicos	16
CAPITULO	
III MARCO METODOLOGICO	18

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	18
3.2 Fases Metodológicas	18
Fase I. Diagnostico situación actual	19
Fase II. Identificación de las características del clima organizacional y el desempeño laboral	20
Fase III. Diseño de un plan de acción de estrategias gerenciales	21
CAPITULO	
IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
4.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la	22
4.2 Análisis Global de los Resultados	
4.3 Resultados de la Fase II. 3 identificación	28
	28
CAPITULO	
V LA PROPUESTA	
5.1 Introducción	30
5.2 Justificación de la propuesta	30
5.3 Objetivos de la propuesta	31
5.5 Desarrollo de la propuesta	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
REFERENCIAS	41

INDICE DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. RELACIONES	22
2. SASTIFECHO	23
3. ESTRATEGIAS	24
4. LA COMUNICACIÓN	25
5. LA RESPONSABILIDAD DEL TRABAJO	26
6. ESTRATEGIAS GERENCIALES	27
7. OBSERVACION DIRECTA	28

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS	pp.
1. Gráfico No 1. Relaciones con el personal directivo estimulan el Quehacer educativo del docente	22
2. Gráfico No 2. Satisfecho con su grupo de trabajo actual	23
3. Gráfico No 3. Estrategias que permita analizar la conducta y El desempeño laboral del personal	24
4. Gráfico No 4. La comunicación que existe entre la gerencia y Los miembros de la institución resultan efectivos	25
5. Gráfico No 5. La responsabilidad del trabajo que se realiza Es compartida por el directivo	26
6. Gráfico N°6. La mejora del clima organizacional que Favorezca el desempeño laboral.	27



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PLAN DE ACCION BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
PARA EL C.E.I VISION DE DIOS DEL MUNICIPIO VALENCIA.**

San Diego, Mayo Del 2019.

Autor: Elio Rojas

Tutora: Lcda. Ada Colmenares

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal Proponer un plan de acción de estrategias gerenciales para el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia basado en el clima organizacional y el desempeño laboral; actualmente se ve afectada por problemas presentes en el clima organizacional, entre los que destacan: desinterés por participar en las diferentes planificaciones, ausencia de supervisión interna y conflictos entre grupos. Esta problemática afecta a la institución y el normal desarrollo de las actividades y en el propio desempeño del personal. La metodología que se implementará para la presente investigación de acuerdo a las características específicas que el presenta, será bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá darle una solución viable a la problemática existente. A tal efecto, estará apoyado en un diseño de campo y documental, a nivel descriptivo. La población del presente estudio estará conformada por veinte y cinco (25) personas que trabajan en la institución en estudio. Cabe mencionar, que para obtener la muestra en el presente estudio se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio. De allí, que la muestra seleccionada para esta investigación está conformada por la misma población. En el presente estudio se utiliza la encuesta como técnica, la cual se realizará a través del instrumento el cuestionario. Se concluye, que el clima organizacional es una consecuencia del gerente escolar, por lo que deben llevarse a cabo planes de desarrollo y mantenimiento para el Recurso Humano logrando con esto una sólida motivación que conlleva al docente a poseer un sentido de pertenencia hacia la escuela y logrando con esto el alcance de los objetivos organizacionales.

Descriptores: clima organizacional, desempeño laboral, estrategias gerenciales, plan.

INTRODUCCION

Es necesario que las organizaciones desarrollen innovadoras tendencias gerenciales para gestionar, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. En este orden de ideas, las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

Cuando se habla de clima organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto que envía y recibe información para la toma de decisiones. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias, económicas y demográficas están causando un gran impacto sobre el clima organizacional, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, los hechos han dejado de tener solo relevancia y han pasado a tener como referencia al mundo.

En consideración a lo expuesto, el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros, todos estos elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo, es decir en su desempeño. En base a lo planteado, la investigación se basa en la formulación de estrategias que apoyen en cumplimiento de

la investigación por lo tanto, se presenta la estructura basada en capítulos que serán explicados a continuación:

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, formulación, igualmente se contemplan los objetivos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, hace referencia al marco teórico, con los antecedentes de investigación, las bases teóricas y definición de términos básicos.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, donde se ubica el tipo y diseño de investigación, las fases metodológicas que abarca entre sus fases la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, se refiere a los análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento seleccionado para la investigación.

El Capítulo V, llamado propuesta donde se encuentra la introducción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma. También, se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Para finalizar, las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del clima organizacional pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Desde hace un buen tiempo atrás, los gerentes están tomando mayor importancia con respecto al clima organizacional que puede contribuir y encaminar en el logro de los objetivos organizacionales. Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo.

Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento. Esto muestra que el éxito o el fracaso de las organizaciones va depender en gran medida del grado de percepción que tiene los trabajadores con respecto a sus trabajos y a la entidad. Pero para lograr ello se tiene que generar todas las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

En tal sentido, Roca (2003), señala que el clima organizacional es un atributo

que compete por igual al “individuo y el ambiente por consiguiente, no es exclusivo de uno a otro sino de ambos; siendo indispensable la adaptación de los individuos al clima, para que estos puedan adecuarse al cumplimiento exitoso de la organización” (p.98). En tal sentido, los factores del ambiente de trabajo pueden influir y de hecho influyen en la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción.

Es importante mencionar, que el nivel de conocimiento y la práctica gerencial influyen decisivamente en el desempeño de un clima organizacional adecuado, por ello, es evidente que se necesita actualizar la calidad de la práctica gerencial y su eficacia para formarse y tener una idea de sus fortalezas y debilidades. Al respecto, señala Terence (2004), que el saber gerenciar es muy importante, en virtud de que:

Un gerente es alguien cuya principal responsabilidad es organizar el tiempo de otras personas dentro de la organización, con el objeto de perseguir los objetivos de la organización y cuya actividad primordial consiste en comunicarse con otros para alcanzar estos objetivos. (p.61).

De modo, que los gerentes de las organizaciones tienen la responsabilidad y el reto de confrontar no solo la dinámica propia en las organizaciones a las de la gerencia y liderazgo, sino los hechos de la propia dinámica social, lo cual incide en la efectividad de su acción gerencial, por tal motivo, para afrontar esta realidad se hace necesario que el perfil profesional del líder este acorde con estos grandes retos estratégicos a que están sometidas las organizaciones, en tiempos de cambios rápidos, aumentando la posibilidad de dar respuestas positivas en los problemas que se presenten cotidianamente.

De acuerdo a lo expresado, en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia, actualmente se ve afectada por problemas presentes en el clima organizacional, entre los que destacan: desinterés por participar en las diferentes planificaciones, ausencia de supervisión interna y conflictos entre grupos. Esta problemática afecta a la institución y el normal desarrollo de las actividades y en el propio desempeño del personal.

Cabe resaltar, que el personal directivo y docente no se sienten agradados en el plantel, se evidencia la falta de valoración por parte de la gerencia del personal que allí labora; en consecuencia el trato hacia estos no es el adecuado ocasionando malas relaciones interpersonales. Además la gerencia han llevado a un segundo plano la importancia de los elementos comunicadores, lo que trae como consecuencia que no se desarrolle la sinergia entre el personal y la escuela, lo que impide que el personal docente y administrativo no se involucren en sus labores y las desempeñen insatisfactoriamente, esto en virtud de que el personal se siente incómodo, apático, desmotivado repercutiendo de manera negativa en las tareas ejecutadas acorde al cargo. Debe mencionarse, que la insatisfacción por la forma en que se realiza el trabajo, con los estilos y prácticas gerenciales y con el clima organizacional imperante está presente tanto a nivel de gerencia como de empleados.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo serán las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal del C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia?

1.2 Objetivo General

Proponer un plan de acción de estrategias gerenciales para el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia basado en el clima organizacional y el desempeño laboral.

1.2.1 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia en relación al clima organizacional y desempeño laboral.
- ✓ Identificar las características del clima organizacional y el desempeño laboral presentes en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

- ✓ Diseñar un plan de acción de estrategias gerenciales para el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia basado en el clima organizacional y el desempeño laboral.

1.3 Justificación de la Investigación

El capital humano es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores; así como para los ciudadanos. Por lo tanto, el capital humano no es sólo un activo intangible estático, sino es más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin. Por lo cual se tiene que brindar todo lo necesario para su adecuado desempeño laboral, en este caso el clima organizacional tiene una relación en el desempeño laboral que tienen los trabajadores de la entidad. Asimismo, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida, dentro de un determinado espacio o lugar.

También, un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado. Asimismo, el buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos de la organización. En este caso esto reflejaría en la optimización de la gestión.

Como se puede apreciar de acuerdo a lo expuesto, el clima organizacional tiene gran importancia, en virtud, de que es un elemento fundamental a utilizar por los gerentes en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la organización, el objetivo de esta investigación es resaltar la

utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

Debe mencionarse, que se pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia del C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia”, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional es el factor determinantes en la eficacia 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. Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal y por consiguiente se desarrollarán climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal docente, administrativo.

Cabe destacar que el presente trabajo de investigación, no sólo puede servir de apoyo a la escuela objeto de estudio y sus trabajadores, sino también a la Universidad porque puede ser consultado por otros estudiantes que deseen indagar sobre este tema, por cuanto se convertirá en un elemento de apoyo para aquellas personas interesadas en el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Valencia (2018), desarrolló una investigación titulada: “**Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado ante la Universidad Bicentennial de Aragua**”, para optar al título de Magister en Gerencia Mención Administración. Utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva de tipo evaluativa. La población estuvo constituida por los empleados de las diferentes empresas que conforman el sector manufacturero de pinturas de la región central del país y la muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional y quedo conformada por ciento cincuenta y siete (157) colaboradores.

Concluye que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Se encontró que la variable retribución del clima organizacional evidencia un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la parte económica que les brinda la empresa.

También, en el variable sentido de pertenencia del clima organizacional se evidencia un porcentaje significativo de personas con un sentimiento de orgullo derivado de la vinculación a la empresa y un alto compromiso con sus objetivos y programas.

Rodríguez (2017), elaboró un estudio titulado: “**Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental**”, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con estudio

de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por las empresas Refinadora de Maíz Venezolana (Remavenca), Colaca, C.A. y Vitalim, C.A., con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo, quienes aportaron los datos en donde se sustentaron los resultados.

En este sentido, concluye que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial así como el administrativo, tienen la percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades.

Sánchez (2016), elaboró una investigación titulada: **“Evaluación del Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores y Directivos de las Instalaciones Turísticas”**, la cual fue realizada en la Universidad Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba, para optar al título de Máster en Desarrollo Local. Metodológicamente, empleó el paradigma cualitativo insertado en una investigación de tipo evaluativo, como técnicas utilizó el análisis histórico-lógico de la bibliografía relacionada con la temática, revisión de documentos oficiales, observación, cuestionario y entrevista.

La aplicación de las técnicas antes mencionadas, permitieron concluir que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y constituye un elemento fundamental en la distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado percibe de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, teniendo como factores determinantes: la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los desafíos, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

Herrera (2015), en su trabajo de grado titulado **“El clima organizacional y su relación con la productividad laboral”** para optar al título de Licenciado en

Administración Mención Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Central de Venezuela”, tuvo como objetivo general “Determinar el clima organizacional y su relación con la productividad laboral”. La investigación utilizó como modalidad la tesis documental, no tiene población en virtud de que las características de la metodología no la exige, la técnica que utilizó para la recolección de la información fue las técnicas de: observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico, no se utilizó ningún instrumento en consecuencia no se empleó la validez.

Entre las conclusiones se destaca en primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

El aporte de la presente investigación al trabajo de grado en referencia constituye un avance sobre el tema de la importancia de las personas en las organizaciones que se iniciara por investigaciones anteriores, al analizar el maltrato en las organizaciones, la determinación del clima organizacional, la importancia del lenguaje gestual en la creación de un ambiente motivante, y constituye una propuesta que permita profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de las organizaciones, aún hoy no se concreta en realidades, el hecho de considerar a las personas el principal activo de las organizaciones.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los

colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico, ya que según Eslava (2014):

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p. 1).

De esta forma, destaca que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el mencionado clima puede ser modificado por los miembros de la organización ya que de acuerdo con González (2013):

Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento (p. 198).

En este sentido, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

2.2.2 Factores del Clima Organizacional

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

y organizacionales”. En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en la empresa una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según el mismo autor de la cita anterior a:

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

En consecuencia los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización educativa, no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Debe indicarse, que un buen clima o un mal clima organizacional, en opinión de Goncalvez (2000), tendrá consecuencias para “la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros”. (p. 96).

Entre las consecuencias negativas, señala el autor en referencia las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros.

2.2.3 Desempeño Laboral

El recurso humano es el principal elemento para la función de alcanzar los fines de las organizaciones; por lo tanto, es sin duda alguna fundamental en el cambio y desarrollo de cualquier organización puesto que de su gestión y acción depende el logro de objetivos y metas institucionales. En otras palabras como lo señala Rosales (2002), es: “un medio eficaz para dar respuesta a cambios a través del trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías recíprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y la calificación tecnológica, entre otros” (p. 145).

Es por ello, que la gestión del recurso humano interfiere directamente en la imagen del servicio que presta, en este sentido, la gerencia debe buscar respuestas a las situaciones que demanda el individuo dentro de la organización y al usuario destinatario de educativas, visto como un cliente que demanda y exige calidad de servicio en una sociedad. Consecuentemente expresa Granell (2000), se hace necesario: La gestión eficiente del recurso humano como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. (p. 378).

En este sentido el desempeño eficiente del recurso humano es lo que Espín (2002), llama “gestión del talento con un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el dueño, el cliente, los trabajadores y la sociedad”. (p. 127). Las acciones para lograrlo, deben estar dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para convertir las organizaciones en entes competitivos. En este sentido, al incorporar nuevas personas a la organización, cuando

se promocionan dentro de la organización o cuando se requiere actualizar conocimiento, las instituciones educativas deben desarrollar las funciones o tareas de cada puesto de trabajo mediante un programa de adiestramiento o formación, cuanto mejor es la formación de las personas, mayor es la eficacia de la organización.

2.2.4 Teoría de la conducta y el desempeño laboral

En el desarrollo de su propuesta teórica, Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2000), se basan en los aportes hechos por David McClelland inicialmente, y luego por Hohn Atkinson, quienes estudiaron sistemáticamente la motivación. Su objetivo principal era el de explicar aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones en términos de una teoría que conjugara la motivación y el clima. Introducen el concepto de clima organizacional para englobar los factores ambientales que determinan la motivación y lo definen como un grupo de propiedades medibles del ambiente laboral, percibidas directamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente y que se asume influye en su motivación y comportamiento. En su modelo Atkinson, (citado por Brunet, 2000), define dos (2) determinantes ambientales de la motivación:

La expectativa y el valor del incentivo. El primero se refiere a la probabilidad subjetiva de satisfacción de necesidades, el segundo es la cantidad de satisfacción o de frustración asociado al resultado de una conducta determinada. Específicamente, sostiene que la motivación es una función multiplicativa de: la fuerza del motivo básico, la expectativa de lograr la meta, y el valor percibido del incentivo de la meta particular. (p. 261).

Este modelo fue desarrollado para explicar la conducta y el desempeño relacionados con la necesidad de logro. Los mismos autores, señalan que las variables utilizadas en el modelo Atkinson-McClelland, para describir los determinantes situacionales de la motivación de la conducta motivada, a saber, expectativas y valor del incentivo, son sumamente particulares o moleculares y su medición bastante difícil. Dado que en el mundo real pueden crearse infinidad de expectativas y valores de incentivo en situaciones sociales complejas, aun considerando que se pudiera llegar a

medirlos, tales mediciones serían innumerables para poder determinar todos los motivos relevantes para la conducta de cualquier individuo.

2.2.5 Estrategias gerenciales en el clima organizacional

El clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar social del personal a todos los niveles. Por ello, Goncalvez (2000), expresa que: para que las organizaciones sean más productivas y contribuyan a generar un recurso humano que favorezca el logro de las metas organizacionales, se hace necesaria la implementación de un clima organizacional para ello se podría tomar en cuenta las siguientes estrategias:

Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios; Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico; Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades; Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión; Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual; Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica; Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social-laboral del personal.(p.112).

En este sentido, es importante que la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo se le favorezcan en los empleados y sientan que en la organización se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la organización hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor.

2.3 Definición de Términos Básicos

Actitud: Identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina.

Ambiente: Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.

Autoridad: Es el poder para imponer tareas y la responsabilidad de obligarlas que las realicen. Significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel.

Capacidad: Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Clima Organizacional: Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Cohesión: Aglutinante unitario que opera sobre los seres humanos reuniendo y ligando a los individuos, para mantenerlos unidos en torno a ciertos valores, necesidades o funciones de carácter social.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado dentro de una organización en particular. También, se considera la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Comportamiento: Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.

Conflictos: Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se

inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tamayo (2014:15) señala que. “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que se implementará para la presente investigación de acuerdo a las características específicas que el presenta, será bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitirá darle una solución viable a la problemática existente, Balestrini (2006: 95), define el proyecto factible como “un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, entre otros”.

Por su parte, Sabino (2008: 63), señala que el diseño de la investigación es aquel que tienen como: “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teorías, y formar una estrategia o plan general para determinar las operaciones necesarias para hacerlo”. A tal efecto, estará apoyado en un diseño de campo y documental, a nivel descriptivo, el cual según Sabino, (2008:89), la investigación es de campo, debido a que “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de los mismos”.

Además, también se considera a la presente investigación de diseño documental, debido a que se recurrió a fuentes bibliográficas y otras investigaciones, como tesis, textos e informes de otros autores, en relación con el tema relacionado a la clima organizacional y al desempeño laboral, de tal manera que se diera respaldo evidente de lo investigado, y ser en gran parte una ayuda con las recomendaciones que estas ofrecen para solucionar el problema expuesto.

Según, Tamayo (2014:70): “una investigación tiene base documental cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos

por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan”. De acuerdo al nivel de la investigación, Tamayo (2014:54) señala que la investigación descriptiva “Comprende registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”.

3.2 Fases Metodológicas

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia en relación al clima organizacional y desempeño laboral.

Para ello primeramente debe establecerse la población y muestra que suministrará la información tipo primaria necesaria para desarrollar la misma. Con referencia a la población Palella y Martins (2012: 91), señalan que “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. De allí que, la población del presente estudio estará conformada por veinte y cinco (25) personas que trabajan en la institución en estudio.

Por su parte, Márquez (2008:78-93) afirma acerca de la muestra “es un sub conjunto de la población seleccionada de tal manera que sea representativo de la misma y a partir de la cual se pueden inferir en conclusiones para todo el universo estudiado”. Cabe mencionar, que para obtener la muestra en el presente estudio se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio que el mismo autor afirma: “en este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra”. De allí, que la muestra seleccionada para esta investigación está conformada por la misma población.

Es importante mencionar, que en esta fase se realiza por medio de las técnicas e instrumentos que permiten recolectar información. Al respecto, Arias (2012:67), indica que: “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. A su vez, el instrumento de recolección de información, de acuerdo a Palella y Martins (2012:113), “es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

De manera, que en el presente estudio se utiliza la encuesta como técnica, Arias (2012: 96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Por lo tanto, la encuesta se realizará a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo (2014:122) lo define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, aporta Arias (2012:73), que es “la modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivos de una serie de preguntas”.

Se denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin ayuda del encuestador; el mismo contendrá preguntas cerradas tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no), el cual abarcará varios aspectos desde la estructura del departamento hasta la toma de decisiones, esto con la finalidad de obtener información para la presente investigación.

3.2.2 Identificación de las características del clima organizacional y el desempeño laboral presentes en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

Para la realización de esta fase, se empleó la técnica de la observación directa la cual según Tamayo (2014:98), afirma: “es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno estando en contacto con ellos.” De manera, que mediante esta técnica se recopiló elementos y hechos correspondientes al clima organizacional y al desempeño laboral.

3.2.3 Diseño de un plan de acción de estrategias gerenciales para el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia basado en el clima organizacional y el desempeño laboral.

Esta fase se cumple al realizar una propuesta que se basa en un plan de acción de estrategias gerenciales tomando en cuenta el clima organizacional y el desempeño

laboral. Parar ello, se deben cumplir ciertos pasos que permiten estructurar la propuesta.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia en relación al clima organizacional y desempeño laboral.

1. ¿Considera Ud., que las relaciones con el personal directivo estimulan el quehacer educativo del docente?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
	SI	0	0%

25	NO	25	100%
	Total	25	100%

Cuadro N°1. Relaciones
Fuente: Rojas (2019).

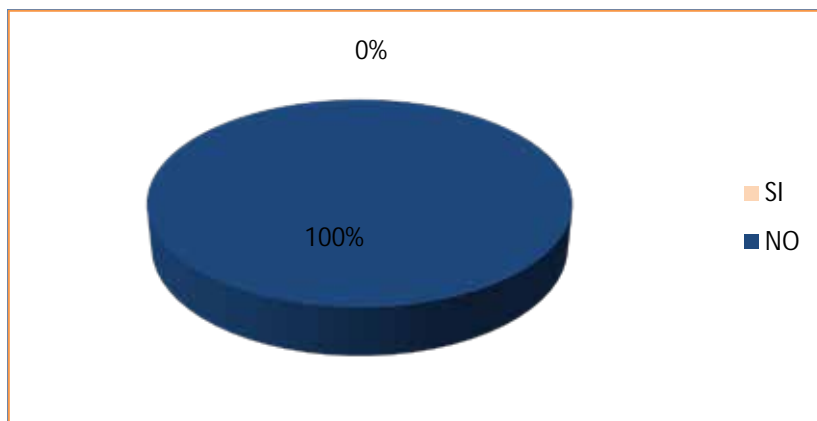


Grafico N°1. Relaciones con el personal directivo estimulan el quehacer educativo del docente. Fuente: Rojas (2019).

Análisis: En este ítems los resultados obtenidos en la encuesta reflejan que las relaciones entre el personal que labora en la escuela objeto de estudio no son cordiales, cabe destacar que este aspecto es relevante para el desempeño laboral, en virtud, de que el recurso humano para realizar sus actividades laborales de forma armoniosa debería mantener buenas relaciones ya que de esta forma se crea satisfacción y un clima agradable, sin embargo, y de acuerdo al resultado la deficiencias en las relaciones ha ocasionado en el personal malestar, desánimo, poca comunicación, incidiendo de manera negativa en la ejecución de sus tareas laborales.

2. ¿Se siente Ud., satisfecho con su grupo de trabajo actual?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
25	SI	10	40%
	NO	15	60%
	Total	25	100%

Cuadro N°2. Satisfecho
Fuente: Rojas (2019).

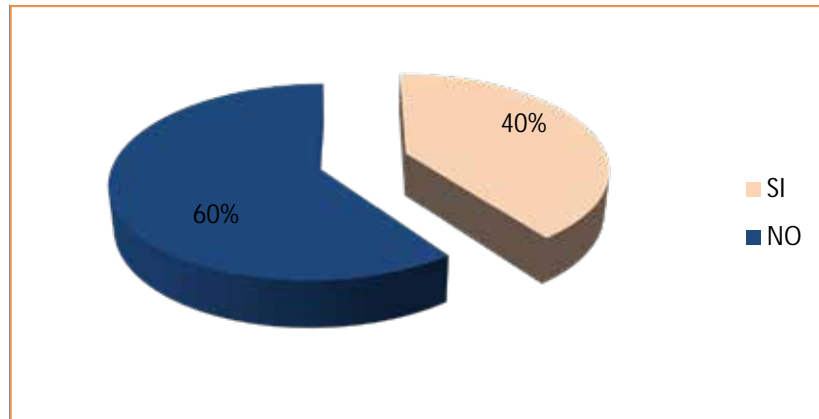


Grafico N°2. Satisfecho con su grupo de trabajo actual
Fuente: Rojas (2019).

Análisis: el mayor porcentaje 60% respondió de manera negativa expresando que no se sienten satisfechos con el grupo de trabajo, Sin embargo, un 40% dijo que sí. Esto es ocasionado por las deficiencias entre las relaciones sociales del personal, es relevante mencionar que el trabajo grupal es necesario para que la ejecución de las actividades se cumpla con eficacia y asimismo permitirá que se descentalice las responsabilidades y se obtenga un mejor desempeño.

3. **¿Considera Ud., que existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del personal?**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
25	SI	0	0%
	NO	25	100%
	Total	25	100%

Cuadro N°3 Estrategias
Fuente: Rojas (2019).

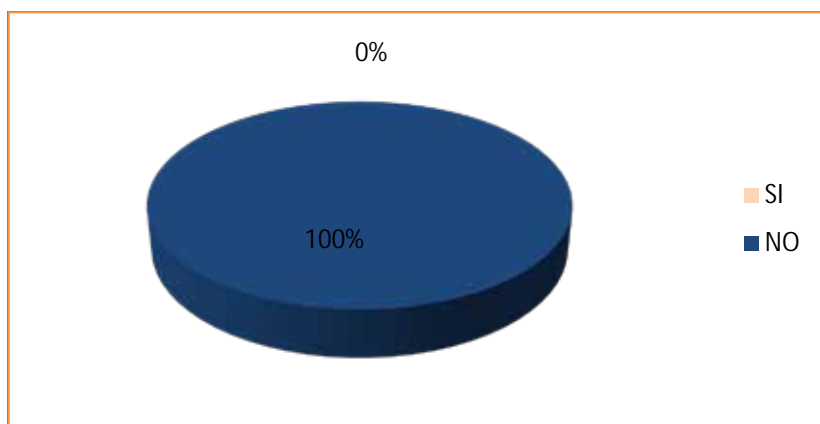


Grafico N°3 Estrategias que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del personal. Fuente: Rojas (2019).

Análisis: El gráfico 3 muestra que el cien (100%) por ciento de la población consideró que no existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del personal, es relevante mencionar que el Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

4. ¿Cree Ud., que la comunicación que existe entre la gerencia y los miembros de la institución resulta efectiva?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
25	SI	0	0%
	NO	25	100%
	Total	25	100%

Cuadro N°4 La Comunicación
Fuente: Rojas (2019).

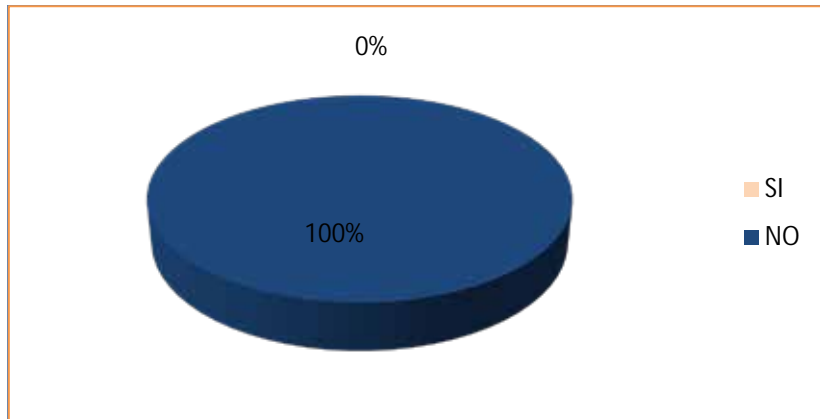


Grafico N°4. La comunicación que existe entre la gerencia y los miembros de la institución resulta efectiva. Fuente: Rojas (2019).

Análisis: En este ítem los resultados obtenidos reflejan que la mayoría del personal el 100% de los encuestados no tiene buena comunicación con su grupo de trabajo, esto conlleva a que dentro de la escuela exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones.

5. ¿La responsabilidad del trabajo que se realiza es compartida por el directivo?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
25	SI	10	40%
	NO	15	60%
	Total	25	100%

Cuadro N°5 La responsabilidad del trabajo
Fuente: Rojas (2019).

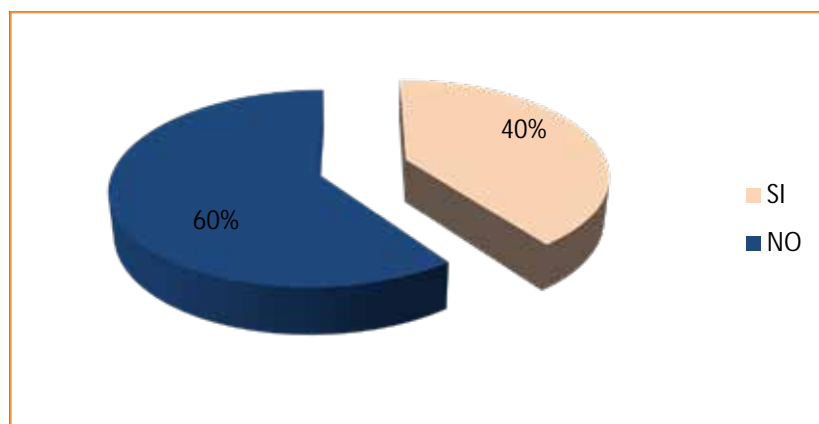


Grafico N°5 La responsabilidad del trabajo que se realiza es compartida por el directivo

Fuente: Rojas (2019).

Análisis: Como se puede observar en el gráfico el 60% de los encuestados contestó que no tiene el conocimiento pertinente sobre las responsabilidades vinculadas con su área de trabajo; mientras que un 40% dijo que sí. Se puede evidenciar que tiene deficiencias en relación a los conocimientos pertinentes de todas y cada una de las responsabilidades vinculadas al área de trabajo donde desarrollan sus actividades laborales, esto ocasiona que el personal no realice sus funciones de acuerdo a lo estipulado en la estructura organizativa, lo que conlleva a un desempeño y desarrollo irregular de la institución objeto de estudio.

6. ¿Cree Ud., necesario proponer las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia?

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
25	SI	25	100%
	NO	0	0%

	Total	25	100%
--	--------------	----	-------------

Cuadro N°6 Estrategias gerenciales
Fuente: Rojas (2019).

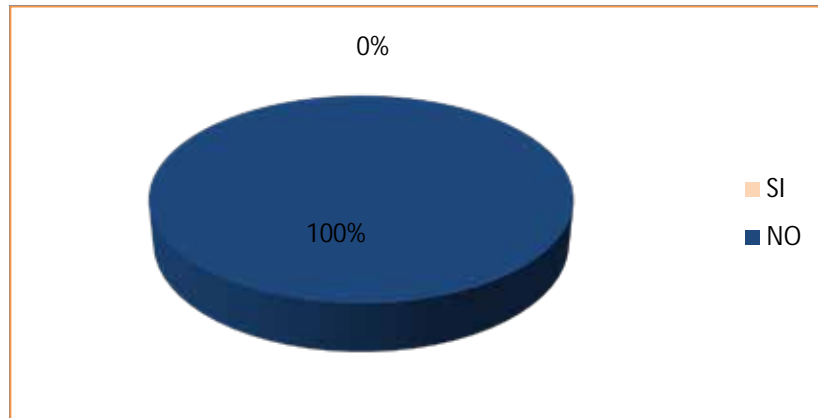


Grafico N°6. La mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral. Fuente: Rojas (2019).

Análisis: De acuerdo al gráfico 6 el personal encuestado en su totalidad el 100% respondió que si es necesario proponer las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

4.2 Análisis Global de los Resultados

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal directivo y docente en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia se tiene el siguiente análisis general: Las relaciones entre el personal no son cordiales, lo que impacta de manera significativa en el desempeño laboral. En la misma forma, el personal no se siente satisfecho con el grupo de trabajo.

Del mismo modo, no existe alguna estrategia que permita analizar la conducta y el desempeño laboral del docente, lo que influye en un adecuado Clima Organizacional.

A su vez, no existe una buena comunicación entre el directivo y el docente, esto conlleva a que dentro de la escuela exista un clima laboral desagradable para la ejecución satisfactoria de sus funciones. Para ello, existe la necesidad de proponer las estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal.

4.3 Identificación de las características del clima organizacional y el desempeño laboral presentes en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de recolección de información.

CUADRO 7. OBSERVACION DIRECTA

SITUACIONES A OBSERVAR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Comunicación entre la gerencia y el personal		X		
El ambiente de trabajo es adecuado	X			
Esfuerzos que hace la institución para mantener al	X			

personal motivado				
Tienen interés en participar en cumplir y participar en las actividades asignadas por dirección.		X		

Fuente: Elio Rojas (2019).

Análisis de la Observación Directa:

Como se puede apreciar en la observación directa aplicada a la institución objeto de estudio, se debe mencionar que la comunicación entre la gerencia y el personal presenta irregularidades por lo que se percibe que es regular demostrando insatisfacción de información recibida y emitida entre los directivos y el personal. Por otro lado, el ambiente de trabajo y el esfuerzo que hace la institución por mantener motivado al personal se encuentra en nivel deficiente lo que ocasiona un clima organizacional desfavorable y por ende afecta el desempeño laboral; debido a que la institución tiene muy poco interés en fomentar un ambiente organizacional agradable y sano. Para finalizar, esto trae como consecuencia que el personal sienta apatía en participar y cumplir con las actividades asignadas encontrándose estas en nivel regular y debe ser preocupante para la institución.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Plan de acción de estrategias gerenciales para el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia basado en el clima organizacional y el desempeño laboral.

5.1 Introducción de la Propuesta

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones educativas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades escolares diarias es algo con lo que todo plantel, debe contar. En este contexto, un clima organizacional en el que el personal directivo y docente se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone una propuesta de mejora que permita contribuir en el desempeño laboral del personal en aras de fortalecer la gestión educativa, la finalidad del mismo consiste en suministrar una solución a la problemática detectada en el diagnóstico realizado a la institución objeto de estudio mediante un clima organizacional favorable para el personal que labora en una institución educativa.

5.2. Justificación de la Propuesta

En la actualidad es imprescindible a nivel institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio educativo de calidad y tener una mejor imagen; razón por la cual todo el personal directivo y docente debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable.

Es por eso que el clima organizacional debe de revisarse y actualizarse, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles. Por lo antes expuesto, se considera la relevancia de la presente propuesta la cual se enfoca en mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción del personal hacia la institución, lo que se espera sea reflejado en una relación laboral favorable y agradable entre el personal directivo y docente de la institución. Asimismo dicha propuesta es un instrumento para el personal directivo, en virtud, de que es una guía en la aplicación de correctivos necesarios que permitan mejorar el clima organizacional que favorezca y satisfaga al personal de la institución.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Favorecer un ambiente un ambiente laboral agradable por medio de estrategias que sirva de guía para lograr un clima organizacional contribuya a un mejor desempeño laboral del personal en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

5.3.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Mejorar los distintos aspectos que determinan el clima organizacional en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.
- ✓ Propiciar el trabajo en equipo entre el personal en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.
- ✓ Facilitar las relaciones interpersonales en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia
- ✓ Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia.

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Estrategia 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Directores y Docentes.

1. Promover la participación del personal directivo y docente en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como: ¿Qué propones para fomentar la motivación? ¿Por qué? ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia para sentirte más a gusto en tus labores? ¿Por qué?
2. Se deben observar las emociones de cada una de las personas. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o

inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en el personal. Para esto, cada uno de los directivos debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. Asimismo, se deben reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros. Igualmente, es necesario evaluar entre el personal, la percepción que estos tienen del directivo a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con el personal.

4. Implementar actividades de motivación como son: -Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el personal se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y considerado en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente. -Reunirse con el grupo de trabajo. Cada director debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación del personal debe ser ordenada y respetuosa. -Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la escuela debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. -Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los docentes. Por ejemplo se pueden promover actividades como el aula más limpia, ordenada y ambientada, o con el personal más amable, entre otros interesantes -Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el docente se sienta útil y participe de actividades importantes. -Mantener una actitud de respeto y confianza con los docentes.

-Facilitar el crecimiento intelectual y profesional del personal directivo y docente -
Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.

Estrategia 2: Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.

Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la empresa. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el docente es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Entre algunas recompensas monetarias se encuentran: -Tiempo libre -Almuerzos e invitaciones a restaurantes -Libros, discos. -Asistencias a seminarios o conferencias, entre otros.
2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “Docente del Mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.
3. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes: -Promover el concurso y su objetivo. -Fijar metas realistas, logrables y mensurables. -Limitar el concurso a un período corto -Asegurarse de que los premios les interesan a los docentes. -Fijar reglas descomplicadas. -Entregar pronto los premios.

4. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejoramiento.

5. Si no se puede ascender a un docente, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores docentes. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El clima organizacional es una consecuencia del gerente escolar, por lo que deben llevarse a cabo planes de desarrollo y mantenimiento para el Recurso Humano logrando con esto una sólida motivación que conlleva al docente a poseer un sentido de pertenencia hacia la escuela y logrando con esto el alcance de los objetivos organizacionales.

La calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño laboral, se destaca que todos los esfuerzos por mejorar la vida laboral fomenta en los docentes sentido de pertenencia lo que a su vez constituye la posibilidad para mejorar las actividades educativas, de allí la necesidad de la propuesta de mejoramiento la cual se encaminó a fortalecer las debilidades encontradas en la institución objeto de estudio.

Para finalizar, se concluye que grado de incidencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal, se observó que no tienen buen ambiente de trabajo y la comunicación con el directivo no es acorde, se sienten desmotivados. Se puede concluir que el personal se siente desmotivado, insatisfecho, descontento, inseguro, entre otras, esta situación afecta notablemente a la institución y por tanto al desempeño de los trabajadores, trayendo como consecuencia, ausentismo laboral, falta de identificación hacia la institución donde trabaja y percibiéndose una atmósfera de trabajo incomoda e incierta, que sin duda, incide de forma negativa en el desempeño laboral.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones se redactan las siguientes recomendaciones:

- ✚ Se recomienda promover un buen ambiente de trabajo y la productividad laboral. En este sentido, la dirección no debe limitar sus funciones a actividades operativas, pues la gestión del talento humano de una institución debe además promover estrategias que fomenten el buen ambiente de trabajo y la productividad.
- ✚ Se sugiere incursionar nuevos estilos de dirección encaminados a fortalecer la comunicación con el empleado, promover la participación y a su vez fomentar la motivación general del grupo.
- ✚ La gerencia escolar debe ejecutar actividades de desarrollo, promoción, campañas de sensibilización y motivación.

Se recomienda considerar los siguientes aspectos para facilitar el clima organizacional en el C.E.I Visión de Dios del Municipio Valencia:

- Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales

- Fomentar un clima satisfactorio y armónico.
- Mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados.
- Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.
- Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.
- Estimular la participación del personal en cursos, talleres de capacitación ya actualización profesional, entre otros.
- Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.
- Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales.
- Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.
- Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.
- Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todo el personal de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.
- Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.
- Procurar un ambiente de confianza y seguridad.
- Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.
- Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la unidad.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.
- Promover mejores relaciones interpersonales.

REFERENCIAS

Arias, Fideas (2012). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.

Balestrini A., M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Consultores Asociados.

Brunet, L. (2000). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. México: Editorial Trillas.

Eslava., P. (2000) **Las Competencias: una clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos**. España: Ediciones Deusto. Koontz., H (2001). **Administración, una perspectiva global**. México: Editorial Mc Graw Hill.

Espín., A (2002) **Gerencia Dinámica y Productiva**. México: Editorial Prentice Hall.

Goncalvez., A. (2000) **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad. México: Editorial Mc Graw Hill.

González, V (2013) **El diseño de un plan de fortalecimiento utilizando la Técnica del Coaching como herramienta educativa para optimizar las competencias pedagógicas-didácticas en la unidad educativa Dr. Francisco Espejo**” Trabajo de Grado no Publicado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Granell., E (2000) **Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas**. Caracas: Editorial IESA.

Herrera, C (2015) **El clima organizacional y su relación con la productividad laboral**. Trabajo de Grado no Publicado. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Márquez, D. (2008). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Roca, J (2003). **El Factor Liderazgo**. Madrid Ediciones Díaz Santos, S.A.

Rodríguez, P. (2017), “**Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental**”, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Venezuela.

Rosales., E. (2002) **Hacia el Diagnóstico de los Sistemas de Bienestar Social**. Caracas: Ediciones UCV.

Sabino, C (2008). **La investigación**. Caracas: Editorial Panapo

Sánchez., F. (2003) **La Seguridad y el Bienestar Social**. Caracas: Ediciones Panapo.

Sánchez (2016), “**Evaluación del Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores y Directivos de las Instalaciones Turísticas**”, la cual fue realizada en la Universidad Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba.

Terence, D. (2004) **Organizaciones. El comportamiento del, individuo y de los grupos humanos**. México Editorial Limosa.

Valencia, M. (2018), “**Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central, presentado ante la Universidad Bicentenario de Aragua**. Aragua- Venezuela.

