

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
DR. LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**MOTIVACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN  
MEDIA GENERAL**

**Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Educación  
Mención Gerencia Educacional**

**Autora:** Dalimar Sánchez

**Tutora:** Aracelis Carrasquel Lira

**Barquisimeto, Octubre de 2016**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por la ciudadana *Dalimar Sánchez* C.I: 14.030.479, para optar al Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Educacional, 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 la ciudad de Barquisimeto a los 2 días del Mes de Febrero de 2016.

---

Dra Aracelys Carrasquel Lira  
C.I: 7325536

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS .....	v
LISTA DE GRÁFICOS .....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación .....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos .....	10
Justificación de la Investigación .....	10
II MARCO TEÓRICO .....	13
Antecedentes de la Investigación .....	13
Bases Teóricas.....	18
Gerencia.....	18
Motivación.....	22
Clima Organizacional .....	27
Bases Legales .....	32
III MARCO METODOLÓGICO .....	34
Naturaleza de la Investigación .....	34
Tipo de Investigación .....	35
Diseño de la Investigación .....	35
Sujetos de Estudio .....	36
Variable en Estudio .....	36
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	39
Validez del Instrumento .....	39
Confiabilidad del Instrumento.....	40
Procedimiento.....	40
Técnica de Análisis de Datos .....	41
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS.....	75

ANEXOS .....	78
A Instrumento de recolección de datos .....	79
B Matriz de validación de expertos.....	84
C Resultados de la Confiabilidad.....	88

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	38
2	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: intrínseca .....	42
3	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: extrínseca .....	44
4	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: esfuerzo .....	45
5	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: necesidad .....	46
6	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: metas organizacionales .....	47
7	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: personal .....	48
8	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: social .....	50
9	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: autoritario.....	51
10	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: paternalista .....	53
11	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: participativo.....	54
12	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: en grupo.....	55
13	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: relaciones interpersonales.....	56
14	Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: estilo de dirección .....	58

	pp.
CUADRO	
15 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: sentido de pertenencia .....	59
16 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: retribución .....	60
17 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: recursos.....	61
18 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: valores.....	62
19 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: liderazgo .....	63
20 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: comunicación .....	64
21 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: relaciones .....	65
22 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: estructura .....	66
23 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: políticas .....	67
24 Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: factores externos .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

CUADRO		pp.
1	Funciones de la Gerencia.....	22
2	Motivación.....	23
3	Elementos de la Motivación.....	24
4	Clima organizacional.....	29
5	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : extrínseca ...	43
6	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : esfuerzo .....	44
7	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : necesidad ....	45
8	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: metas organizacionales .....	46
9	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: personal .....	47
10	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: social .....	49
11	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: autoritario.....	50
12	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : paternalista ...	52
13	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : participativo...	53
14	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: en grupo.....	54
15	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : relaciones interpersonales.....	55
16	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : estilo de dirección ..	57
17	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : sentido de pertenencia .....	58
18	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : retribución ...	59
19	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : recursos.....	60

CUADRO		pp.
20	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : valores.....	61
21	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : liderazgo ...	62
22	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : comunicación	63
23	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : relaciones ...	64
24	Representación gráfica de las respuestas en el indicador : estructura .....	65
25	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: políticas .....	66
26	Representación gráfica de las respuestas en el indicador: factores externos .....	67

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**MOTIVACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN  
MEDIA GENERAL**

**Autora:** Dalimar Sánchez  
**Tutora:** Aracelis Carrasquel Lira  
**Fecha:** 2016

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en la parroquia Santa Cruz de Bucaral, del estado Falcón. Para ello, se enmarcó dentro del paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por cuarenta y ocho (48) docentes de la institución, considerados como muestra censal. Como técnica de recolección de datos, se aplicó una encuesta, así como un instrumento tipo cuestionario basado en la Escala de Likert, conformado por treinta y siete (37) ítems, validado a través de juicio de expertos, con una confiabilidad de 0,96, determinada por el estadístico de Alpha de Cronbach. De acuerdo con los resultados se pudo concluir que se presentan fortalezas en los docentes hacia la labor que realizan, aunque con debilidades en la gestión directivas, reflejadas en los incentivos, consideración de necesidades personales o sociales, el impulso al personal, un clima de amenazas, poca participación e interacción, aunque destacan aspectos favorables en la comunicación, cooperación y confianza en las relaciones interpersonales. Por ello, se recomendó aprovechar las fortalezas presentes para generar acciones consensuadas, propiciar espacios de encuentro con el personal, dar apertura a la participación en la toma de decisiones, manejar incentivos, tener disposición a los cambios, con acuerdos internos que permitan definir los criterios de participación, así como desarrollar actividades para la actualización, creación de equipos, fortalecimiento de los valores institucionales, con el compromiso de directivos y docentes.

**Descriptor:** Motivación, gerencial, clima organizacional, educación media general.



## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas se encuentran inmersas en procesos de cambios permanentes, al igual que la sociedad en general, por lo que es fundamental establecer las condiciones para su adaptación a los requerimientos del entorno, desde la perspectiva de la gestión interna, la actuación del talento humano que la conforma y la contextualización de cada experiencia particular en este mundo complejo y globalizado.

Al respecto, la motivación constituye una herramienta fundamental en el contexto de las organizaciones, puesto que va a influir de manera directa en el desempeño y satisfacción de todos sus miembros, demostrado en la pertinencia e identificación con el mejoramiento permanente de la gestión y, por ende, en un clima de trabajo participativo, resultados de las percepciones en torno a la gestión educativa.

Dada la importancia de las instituciones educativas, es preciso que en ellas se asuman procesos innovadores, adecuados a las exigencias en la gestión pedagógica y administrativa, de los cuales se apropie la gerencia para lograr resultados efectivos. Además, se requiere fortalecer la motivación de todo el personal, tomando en cuenta aquellos factores que inciden de manera personal, profesional o grupal, en el compromiso con el proceso educativo.

De acuerdo con lo señalado, las instituciones educativas ameritan un clima de trabajo consensuado, con el compromiso de todos. Por ello, es preciso que la directiva, docentes y demás miembros, construyan un ambiente de trabajo que les permita generar acciones cónsonas con su realidad, teniendo como base la motivación personal hacia el logro de resultados efectivos, tanto en el ámbito administrativo como pedagógico.

Al respecto, es preciso que la directiva, en su rol de gerente, establezca las condiciones en las instituciones educativas para lograr un nivel de motivación adecuado en el talento humano, docente, administrativo, obrero, así como desde su propia motivación, considerando su influencia en la participación e interés por las

actividades planificadas, sobre todo considerando que sus acciones repercutirán en el proceso de enseñanza- aprendizaje y la calidad educativa.

Sobre estas consideraciones, la presente investigación se encuentra dirigida al análisis de la motivación gerencial del docente para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en la parroquia Santa Cruz de Bucaral, del estado Falcón. Para ello, se considera la siguiente estructura:

Capítulo I, El Problema, se contempla el planteamiento del problema que dio origen al estudio, además de los objetivos de la investigación y su justificación.

Capítulo II, Marco Teórico, se encuentra conformado por los antecedentes, bases teóricas y bases legales relacionadas con el tema.

Capítulo III, Marco Metodológico, está conformado por la naturaleza, tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, confiabilidad y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados, desglosa las respuestas del instrumento de recolección de datos, de acuerdo con las dimensiones e indicadores del cuadro de operacionalización de variables.

En el Capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación, para finalizar con las referencias y anexos correspondientes.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los cambios ocurridos a lo largo del tiempo en el escenario social, políticos, económicos, tecnológico y educativo a nivel mundial son de alta relevancia para las organizaciones. En el caso específico de la educación, existe una exigencia mayor a responder a tales transformaciones en la sociedad, con el compromiso de los actores para adecuar su labor en función de tales propósitos.

Al respecto, a la gerencia educativa le corresponde apoyarse en principios modernos de la administración, con el fin de innovar y propiciar cambios en toda organización. De allí que, la motivación se vincula con el comportamiento de las personas y es un elemento vital, debido a que es un mecanismo integrador y generador de otras acciones que conllevan al éxito institucional.

Con respecto a lo señalado, Castillo (2010), expone que “la motivación es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado que le permita satisfacer sus necesidades particulares”. (p. 194). Razón por la cual, es de gran importancia que en las organizaciones su personal se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de factores como la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total, integración grupal y el clima de confort, que a fin de cuenta va a contribuir de una forma trascendental en el alcance de las metas establecidas. Por lo tanto, la motivación y el ambiente laboral, reflejan los valores, actitudes, creencias de sus miembros, constituyendo así la personalidad de las instituciones educativas.

Es importante conceptualizar la motivación, a partir de las consideraciones presentadas por Chiavenato. (2010), quien la define como “La voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, donde el hombre es considerado un animal complejo” (p. 6); por ello, se considera que el individuo está dotado de necesidades complejas, que dinamizan el comportamiento.

De la misma manera, es preciso reconocer el papel de la motivación en el desempeño, compromiso e identificación del personal con los objetivos. En este sentido, la opinión de Robbins (2010), es pertinente cuando afirma:

El elemento de esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa (p. 123).

El autor señala, que la motivación es el motor que impulsa a los empleados para el logro de los objetivos en una determinada organización, considerado a partir de su identificación con las actividades, la participación y trabajo en equipo; de tal manera, que se considera un elemento de suma importancia en la gerencia, sobre todo en las instituciones educativas.

Desde esta perspectiva, el gerente educativo, le corresponde llevar a cabo las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar a los fines de que la institución opere en forma eficiente y eficaz. Sin embargo, Ledda (2008), señala que muchos de los problemas del desempeño en el personal obedecen a la falta de preparación de los gerentes, así como también la convivencia, frustraciones no resueltas que hacen de las políticas de motivación algo inútil, centrado en la parte laboral y no ven los aspectos humanos ni asumen que un personal motivado posee mejor disposición para trabajar.

En este sentido, la motivación se relaciona con el clima organizacional, debido a que, es un factor clave que determina el destino y la evolución de una institución, con repercusiones sobre el comportamiento de las personas que allí laboran, motivo en el cual es un compendio de varios factores unificados, como las características individuales de cada persona, además de los componentes o procesos de la organización.

Se considera importante señalar que, el clima organizacional de una institución es el producto de todas las características que lo conforman, como señala Robbins (ob.cit), este representa “la atmósfera que existe en cada ambiente e incluye diferentes aspectos de la situación laboral, que se sobreponen en diversos grados que aluden a las normas, reglamentos, sistema de recompensas, sistemas de valores” (p.439).

Con relación a lo antes mencionado, el clima organizacional a nivel de las instituciones educativas juega un papel de relevancia, porque si éste es armónico y brinda confort el talento humano, desempeñará mejor sus actividades. Por ello, Chiavenato (ob.cit), asegura que el clima se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente de trabajo. En este sentido, es preciso que los gerentes motiven a su personal, para de esta manera fortalecer el clima organizacional.

Asimismo, el clima organizacional debe ser considerado como un elemento clave para establecer niveles altos de rendimiento en los docentes, manteniéndolos motivados, en un entorno agradable de trabajo y que también se consideren aspectos claves, como la opinión para el manejo de conflictos por la vía de la participación, la superación profesional, interacción entre los grupos, incentivos o reconocimientos a su buena labor, lo cual trae como resultado el desempeño eficiente y mayor rendimiento en su gestión académica.

Al contrario, cuando estos procesos no se dan en la organización, surge el descontento en el personal docente, reflejado en su interés, participación y comportamiento, por cuanto disminuye su productividad y calidad en sus labores, dado que tienen pocos deseos de trabajar y se resisten al cambio, generándose inconformidades que afectan el clima institucional.

En este orden de ideas, Salazar (2007) señala que, en Venezuela se estableció una política educativa, la cual resalta la educación permanente como derecho inalienable de todos los ciudadanos a lo largo de la vida. Las políticas no sólo crean marcos legales y directrices de actuación, suponen también la expansión de ideas,

pretensiones y valores, que paulatinamente comienzan a convertirse en la manera inevitable de revalorar el desempeño docente, no sólo a través de medidas laborales, sino replanteando el proyecto de docencia del país.

Ahora bien, al situarse en el desarrollo de una institución, el autor señala que la sumatoria de las estrategias realizadas cotidianamente, se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que alcanzan sus objetivos y cumplen con su misión. Es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo sistemático de sus objetivos; y para lograrlo, se considera necesario que quienes lideren y gerencien la organización, practiquen altos niveles de motivación para fortalecer el clima organizacional.

Siguiendo la misma línea discursiva, es preciso mencionar que el personal docente, en su función gerencial, debe lograr un equilibrio entre el cumplimiento de sus funciones administrativas y aquellas que tienen que ver con el bienestar de su personal, en este particular, Ortuño (1992), expresa lo siguiente:

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos, directivos y docentes, se convierten en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo, lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal. (p.11).

Al respecto, se puede decir que este modelo de gestión incide en el proceso educativo, por lo cual es relevante que el director también tome en consideración los aspectos humanos del personal a su cargo, tomando como punto de partida la motivación gerencial.

Desde una perspectiva institucional, Cornieles (1992), plantea que: "la gerencia educativa en Venezuela está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas" (p. 9). Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial, puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

En el mismo orden de ideas, Lara (1994) expone: "el control administrativo está enmarcado en patrones tradicionales, recursos humanos incapacitados (directores y supervisores), la mayoría del personal gerencial no conoce a fondo los principios del proyecto de Educación Básica" (p. 8). Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales, quienes deben ejercer influencia significativa sobre los docentes, a fin de lograr un desempeño eficiente y eficaz en sus roles técnico-pedagógicos-administrativos y se alcancen las metas educativas.

Resulta oportuno mencionar que, la gerencia educativa en la escuela objeto de estudio pareciera estar orientada sólo al seguimiento de las funciones del docente en la parte laboral, olvidando la parte humana. Las exigencias van dirigidas al cumplimiento de recaudos y procesos administrativos, los cuales son realizados por el directivo con bastante eficacia y eficiencia, pero la parte correspondiente a los aspectos sociales y humanos, se ven rebajados a un último plano.

Entonces, al parecer al directivo resta importancia a la promoción de estrategias basadas en la motivación para mantener incentivado al personal docente, esto no es primordial para el directivo, observando un personal desmotivado en sus labores. Al respecto, González (2001) asevera que:

La forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional (p. 104)

Desde esta perspectiva, se reconoce que el director del plantel, es a quien le corresponde promover transformaciones en las instituciones educativas; para lograrlo, es necesario comenzar por reconocer y valorar a los docentes, además de practicar acciones que permitan mantenerlos motivados. En este particular Castillo (ob.cit) afirma que, "el gerente debe saber utilizar la motivación en el desempeño de su ejercicio profesional con todos sus alcances, repercusiones, usos que le produzca

resultados positivos” (p. 23)

Con relación a lo expresado por el autor, es necesario contar con un excelente clima organizacional para proporcionar a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo, cuyo objetivo es justamente analizar la importancia de la motivación en cuanto a la productividad, cohesión del capital humano, bien identificados con sus labores y metas. Al tomar en cuenta la identificación del tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento las organizaciones le proporciona a la gerencia una gran pieza en la conformación de su equipo de trabajo.

Cabe señalar, que en el estado Falcón persiste esta realidad en las instituciones educativas, en las cuales la gerencia está centrada en los procesos administrativos, obviando la parte humana. En este particular, Ruiz (2011) afirma que la gerencia educativa en el municipio Santa Ana de Coro y en otros municipios del estado, es llevada a cabo por los directores con la finalidad de cumplir con las exigencias administrativas de la Zona Educativa, “olvidando la verdadera función del gerente educativo, entonces el director pasa a un segundo plano su rol de líder, mediador y orientador trayendo como consecuencia una gerencia ineficaz y creando el descontento del personal. (p.25).

En este sentido, es preciso mencionar que en el Liceo Nacional 28 de Febrero, ubicado en la población de Santa Cruz de Bucaral, municipio Unión del estado Falcón, en la cual a través de la observación y conversaciones informales con el personal docente, administrativo y obreros, expresaron que el personal directivo resta importancia al desarrollo de una gerencia basada en la motivación, para mantener el incentivo necesario en su personal docente, razón por la cual surgen efectos desmotivadores que influyen negativamente en los docentes, como lo son: la falta de integración en las actividades extra cátedras y su participación activa.

Asimismo, es notorio el poco reconocimiento y estímulo a la labor docente, también el descontento de no tomar en cuenta las opiniones de los mismos y la poca tolerancia ante las ideas innovadoras de los actores. Razón por la cual, es necesario orientar la gerencia educativa a través de la motivación con el fin de lograr mejoras a la calidad educativa que se imparte en las instituciones.

De esta manera, se podrá motivar al personal docente para que su desempeño sea más eficaz, además de evitar falta de compromiso con la institución, poco interés en la realización de sus actividades, ausentismos y poco deseo de trabajar. En este sentido el clima organizacional de la institución crea barreras que interfieren con el buen funcionamiento de la organización, esta situación se desprende de la falta de una gerencia carente de motivación lo cual trae como consecuencia que los docentes se sientan desmotivados al realizar sus funciones.

En atención con lo planteado, la motivación gerencial como una herramienta en la conducción de las instituciones educativas, es un elemento que provee al director de competencia que le ayuda a asumir una nueva forma de orientar su gestión en una visión integral de las funciones administrativas sin dejar a un lado la parte humana.

Según lo expresado, Robbins (ob.cit) señala que los empleados manifiestan su insatisfacción con quejas o “dejando que las cosas empeoren, poco empeño en su labor, ausentismo o tasa elevada de errores” (p. 28). Por ello, se presume que en la institución, a partir de conversaciones informales con los docentes, que el director poco motiva a sus empleados. Asimismo, los procesos gerenciales que lleva a cabo no son los más idóneos, esto trae como consecuencia la falta de motivación en el personal el cual crea situaciones que afectan directamente el clima organizacional generándose conflictos que atentan contra el buen funcionamiento de la institución educativa.

Desde esta perspectiva surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el tipo de motivación gerencial desarrollado por los directivos para el fortalecimiento del clima organizacional en Liceo Nacional “28 de Febrero”? ¿Cuál es el nivel de motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Educación Media General, en el Liceo Nacional 28 de Febrero? ¿Cuáles son los aspectos del clima organizacional, a partir de la motivación gerencial en Educación Media General del Liceo Nacional 28 de Febrero?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en la parroquia Santa Cruz de Bucaral, del estado Falcón.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar el tipo de motivación gerencial desarrollado por los directivos para el fortalecimiento del clima organizacional en Liceo Nacional “28 de Febrero”.

Identificar el nivel de motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en Educación Media General, en el Liceo Nacional 28 de Febrero.

Describir los aspectos del clima organizacional, a partir de la motivación gerencial en Educación Media General del Liceo Nacional 28 de Febrero.

## **Justificación de la Investigación**

La gerencia educativa se define como una habilidad de una persona que posee la actitud y las destrezas para cuestionar los recursos, tendencias, técnicas existentes, de modo de cambiar y transformar las formas habituales de la escolarización en otras personas, la concepción del docente directivo esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas.

La existencia de una educación con niveles de exigencia, vendría a ser uno de los factores determinantes en la constitución de las escuelas eficaces, que hagan énfasis en el desarrollo de los procesos gerenciales de calidad, que partan de la motivación como elemento generador de cambios significativos en el desempeño del personal, en para el logro de los grandes fines trazados en las políticas educativas,

concretamente con lo que tienen que ver con la consolidación de la relación natural existente entre la escuela y la sociedad.

Cabe destacar que, la investigación tuvo como objetivo analizar la motivación gerencial del docente para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en parroquia Santa Cruz de Bucaral, estado Falcón. La misma tiene un impacto desde cinco ámbitos: social, científico, metodológico teórico y pedagógico.

Desde el punto de vista social, se considera pertinencia de mejorar los aspectos sociales en la institución, a través de la práctica de la motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en Parroquia Santa Cruz de Bucaral, estado Falcón.

Asimismo, esta investigación es importante desde el punto de vista científico, debido a que proporciona un conocimiento argumentado en otros estudios y fundamentados por autores que sostienen una postura ante la temática estudiada, con relación a la motivación gerencial y el clima organizacional.

En lo que respecta al contexto metodológico la investigación en curso brinda un aporte significativo, debido a que contiene técnicas, procedimientos y métodos que son específicos para este tipo de investigación y que servirán como referencia hacia otros investigadores interesados en el mejoramiento de la gestión educativa, a partir de la acción gerencial y el fortalecimiento del clima institucional, con elementos claves como la motivación.

De igual manera, la pertinencia social se basa en aportar información sobre la motivación dirigida a los directores, quienes deben estar capacitados para llevar las riendas de las instituciones, puesto que en su gestión manejan normas, establecen criterios, fomentan el trabajo, incentivan la cooperación, el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente y, por supuesto, amerita de estrategias motivacionales para fortalecer el clima organizacional de la institución.

En el aspecto pedagógico, este estudio se considera de relevancia, debido a que se requiere que el bienestar de una organización oriente parte de sus conocimientos, habilidades y destrezas a la aplicación de estrategias motivacional, de manera que

favorezcan el logro de objetivos y metas de la institución y de los actores sociales.

Finalmente, la presente investigación está enmarcada bajo la línea de investigación del Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativas, que permite aplicar los conocimientos para lograr en cambio en las organizaciones educativas centrado en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, orientando dicho cambio hacia las metas, estructura o técnicas de organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

La educación venezolana debe responder a las demandas sociales; a partir de la formación de los estudiantes de manera integral. En este sentido, es importante que en las instituciones educativas se maneje un clima organizacional acorde con las funciones gerenciales y altos niveles de motivación gerencial. En esta línea discursiva, a continuación se presentan estudios, a nivel internacional, nacional y estatal que se vinculan directamente con las variables de estudio.

En el escenario internacional, Añez (2013) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de la institución de educación superior, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima Perú, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. El estudio fue de tipo no experimental, descriptivo, de campo, utilizando dos (2) instrumentos con escala tipo Likert, dirigidos a medir las dos variables consideradas, los cuales fueron validados por expertos; asimismo, en el cuestionario de cultura organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario motivación laboral de 0.8330.

La población en estudio fue de ochenta y siete (87) docentes, cuyas opiniones permitieron concluir acerca de la existencia de una relación estrecha entre los elementos, características de la cultura organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables.

En función de las fortalezas y debilidades detectadas, se concluyó que es preciso una intervención sobre estas áreas, a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado, con el propósito de alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior estudiada.

El trabajo antes mencionado, aporta un grado de significatividad, debido a que muestra la importancia de la motivación como elemento importante en el campo educativo, sobre todo en los procesos gerenciales que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

Asimismo, Fernández (2014) realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en las escuelas con un enfoque comparativo para México y Uruguay, sustentada en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, bajo una investigación de campo de tipo descriptiva, para la observación del clima organizacional en las escuelas básicas; un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 2000. El análisis empírico se realizó con base a una encuesta aplicada a una muestra de escuelas primarias públicas en México y en Uruguay.

Las conclusiones permitieron apreciar la comparación entre las matrices factoriales de componentes rotados obtenidos para cada país, el cual permitió identificar tres (3) factores que se corresponden genéricamente con la dimensión "grupalidad", "cultura" y una tercera dimensión relativa a las relaciones de cuidado de los docentes y estudiantes, según la percepción compartida por los primeros. Se concluyó que la estabilidad de la estructura subyacente contribuye a hacer razonable la teoría esbozada, también estimula al desarrollo de un trabajo más sistemático que articule esta teoría con los estudios de gestión, otro punto central que ha sido jerarquizado desde la década pasada.

La investigación antes presentada, aporta información desde la visión del clima organizacional en las organizaciones educativas, es preciso mencionar que el clima organizacional se ve afectado directamente por elementos internos de la institución, el trabajo antes referenciado ha permitido identificar algunos de esos

elementos.

Siguiendo en este mismo contexto, se presenta el trabajo de investigación de Estrada (2014), presentado en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, titulado El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital. Su objetivo fue establecer el grado de satisfacción del clima organizacional y motivación del recurso humano en la dirección del área de salud Guatemala Central.

Con relación a la metodología, se consideró un estudio cuantitativo, de campo y de nivel descriptivo, en el cual se estudió una población de ochenta y cuatro (84) empleados, a partir de un cuestionario con preguntas cerradas. Se concluyó que el clima organizacional influye en las actitudes y conductas de los empleados y se estableció que el grado de satisfacción en la dirección del área de salud Guatemala Central respecto al clima organizacional es satisfactorio, mientras que la motivación laboral es satisfactoria media.

Esta investigación se relaciona con este proyecto de investigación, ya que se busca identificar todos los factores que inciden en la motivación laboral y por ende recae sobre el desempeño de la organización; dichos factores son la realización personal, el clima organizacional, el reconocimiento laboral, entre otros. Del mismo modo, aportó información teórica para sustentar dicha investigación y brindó apoyo en la realización del instrumento de recolección de datos.

En el contexto nacional, Marín (2013), realizó un estudio cuyo objetivo fue diagnosticar el clima organizacional del Ambulatorio “Dr. José Antonio Serres”, en Maturín, estado Monagas. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, determinando los factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos – ambientales. La misma fue concebida como una investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población de treinta y cinco (35) trabajadores; se aplicó un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia.

Los resultados permitieron concluir que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda al Ambulatorio que también es necesario hacer que las políticas y normas sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

El estudio anterior se relaciona con el trabajo en curso, debido a que generó una serie de hallazgos que sirven como referente teórico y aportan elementos que permiten establecer una comparación con los observados en la institución objeto de estudio.

En el mismo hilo discursivo, Álvarez (2015) elaboró un estudio enmarcado en el paradigma positivista, de campo tipo descriptivo, el cual tuvo como propósito proponer lineamientos que optimicen el clima organizacional y el estilo de liderazgo en la gerencia educativa en la Escuela Básica Rafael Antonio González, parroquia Meza Bolívar, municipio Antonio Pinto Salas del estado Mérida, concebido como un estudio de campo descriptivo.

Con relación a los sujetos de estudio, fueron (2) docentes directivos y veintiocho (28) docentes de aula para el período 2014-2015; el instrumento utilizado fue la escala de opinión para determinar el clima organizacional existente en la institución y establecer el estilo de liderazgo implementado por el gerente educativo.

Entre los resultados obtenidos, se encontró que en la institución no se hace uso del trabajo en equipo como herramienta de gestión educativa, por lo que se asume existen deficiencias para la promoción del talento humano. Además, se pudo observar que son escasos los lineamientos que permiten mejorar el clima organizacional y los estilos de liderazgos en la gerencia educativa. En este sentido, se recomendó crear los lineamientos acordes con las funciones gerenciales que

estén orientados a mejorar el clima y los estilos de liderazgo.

El trabajo antes citado, proporciona datos interesantes referidos a los elementos que afectan el clima organizacional en las instituciones educativas razón por la cual aporta una información importante para el trabajo que se está realizando, asimismo permite tener una visión amplia de los elementos que afectan el buen desarrollo y funcionamiento de la organización desde el punto de vista gerencial.

En la misma perspectiva, Mastrángelo (2015) realizó un estudio que tuvo como propósito fundamental analizar el liderazgo emocional del docente como gerente de aula para el fortalecimiento de la motivación al logro en los estudiantes de Educación Primaria de la Escuela Bolivariana Gervacia Crespo de Sosa, en el municipio Palavecino del estado Lara, el cual se enmarcó bajo el paradigma positivista y corresponde a una investigación de campo de tipo descriptiva, siendo su diseño no experimental transaccional.

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con treinta (30) docentes que laboran en la institución de estudio, a quienes se aplicó un cuestionario basado en la Escala de Likert. Con los resultados, se pudo determinar que existen debilidades en relación al liderazgo emocional del docente como gerente de aula y líder en el ambiente de aprendizaje lo cual requiere ser mejorado para lograr mayor efectividad en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes en la institución objeto de estudio para la motivación al logro.

En relación al trabajo antes mencionado, es preciso señalar que se vincula directamente con la investigación en curso y aporta información relevante en cuanto a la categoría motivación y su incidencia en el mejoramiento de los procesos gerenciales. Por último se puede decir que los trabajos antes citados, guardan estrecha relación con esta investigación al mismo tiempo que presentan un bosquejo o esquema de contenidos que son indispensables para abordar la temática que se está trabajando.

En síntesis, los trabajos citados apoyan la investigación en debido a que, brindan aportes orientados al mejoramiento del clima organizacional desde la motivación gerencia, asimismo, se ve la necesidad que existe de mejorar la práctica

gerencial en las instituciones educativas a través del uso de la motivación gerencial como una alternativa para consolidar altos niveles de eficacia y eficiencia en los procesos que se realicen en las organizaciones educativas.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues sobre ello se construye todo el trabajo. La base referencial presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base referencial todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

Según Hernández (1996), las bases teóricas tienen el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De éste dependerá el resultado del trabajo. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos.

### ***Gerencia***

La gerencia se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en las instituciones y organizaciones, con la finalidad de lograr la calidad del proceso administrativo. De allí que el gerente se vea en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se consideran deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad en los procedimientos.

En concordancia, Ruiz (2011) expresa “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 27).

Entonces, el gerente educativo es el encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores, ejecutar las destrezas o habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, aunado a las funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer optimo el desempeño que le corresponde.

En el ejercicio de la administración y dirección educativa, la motivación ocupa un lugar significativo, ya que a partir de ella se pueden establecer estrategias pertinentes que aseguran el buen funcionamiento de la labor educativa del mismo modo, fortalezca el clima organizacional debido a que, el ambiente de trabajo influye de manera directa en el funcionamiento de la organización.

Asimismo, la motivación gerencial como proceso se debe administrar de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos en las políticas educativas del estado, en cuya operacionalización juega un papel importante, los conceptos, actitudes y experiencias de los responsables de ejecutar dichas políticas, como son el personal directivo de una organización educativa. Por ello, Alvarado (2010), afirma que el gerente educativo conduce las entidades educativas, a través de un establecimiento claro de los objetivos.

En el área educativa, pensar en los retos actuales de la gerencia educativa, es pensar en los individuos, la gestión, así como en los retos a los cuales se va a enfrentar de manera permanente, con el fin de crear las condiciones institucionales y culturales para desarrollar una formación integral de los estudiantes.

En la misma línea discursiva, Sosa (2010) expone que el funcionamiento eficiente de una institución educativa, depende, además de los recursos y pertinencia social, de las características o capacidades de sus gerentes, por lo que se ha definido la gerencia “como la facultad de generar, integrar y analizar la energía humana hacia propósitos que se consideran decisivos para la comunidad. Se interpreta que lo esencial de la naturaleza de la gerencia es que se vincule con el

talento humano, sus habilidades, actitudes y comportamiento”. (p.22).

Aunado a ello, Luque (2011), expresa que la gerencia tiene como fin “utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. (p.54). Cabe destacar que en el caso de los gerente educativos su función va dirigida a lograr el funcionamiento optimo de la institución, además de velar por el bienestar del personal, debido a que se debe atender las necesidades de del talento humano desde una perspectiva holística e integral.

Por su parte, Zorilla (2010) la define como “el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades”. Estos planteamientos manifiestan en parte, tal y como lo menciona Escorsa (2013), “que la gerencia se orienta en la práctica hacia la clasificación de los diferentes conocimientos que los empleados de la organización han acumulado de forma que puedan ser compartidos”. (p.36)

Ante estos planteamientos, se infiere que la gerencia es un proceso que debe ser compartido responsablemente entre el gerente o los gerentes y sus colaboradores para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos que se propongan, lográndose diferentes y variadas satisfacciones para todos, aumentado su productividad personal y competitiva. De allí que, los gerentes deben estar centrados en la acción y en la obtención de resultados.

Es importante señalar, que todo proceso gerencial está orientado por las principales funciones de la gerencia, implica que el gerente conozca cómo utilizar diversos procedimientos en función de dirigir la institución hacia el logro de los objetivos y metas, asimismo, se requiere del apoyo de todos los actores que están involucrados en el proceso con el fin de que este sea lo más productivo y efectivo posible.

1. Planificación: según Amarate y Chiavenato (2010), una vez que los objetivos han sido determinados y establecidos los medios necesarios para lograrlos, entonces son presentados como planes, que determinan su curso y

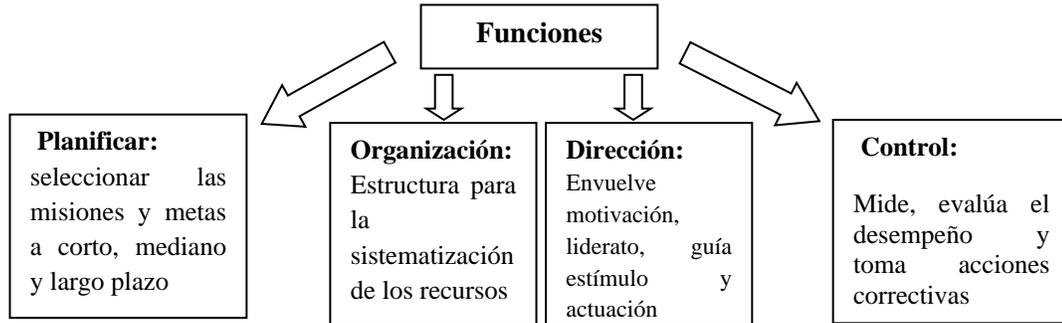
proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

2. Organización: para los autores citados, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar las funciones del grupo social. En relación a lo expresado, el director debe hacer uso de este proceso para optimizar la gestión que lleva a cabo en su institución, de tal modo, que logre ampliar los lazos de participación e interacción entre la escuela y la comunidad.

3. Dirección: esta función envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Chiavenato (2010) la define como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del gerente, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

4. Control: su propósito es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. Además, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

En relación a lo antes expuesto, es preciso mencionar que los procesos gerenciales que se realizan en una institución educativa deben ir orientados hacia el logro de objetivos, en este sentido, el director debe asegurarse de optimizar todas las funciones relacionadas con la planeación, la organización, la dirección y el control, de esta manera si los procesos se están dando bajo altos niveles de calidad y de participación la escuela estará enrumada hacia el logro de una gerencia participativa donde todos y cada uno de los actores involucrados en el proceso educativo participen en pro del beneficio de la escuela y de la comunidad.



**Gráfico 1. Funciones de la Gerencia. Elaboración propia Sánchez (2016)**

### *Motivación*

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores. En este sentido, Rodríguez (2012), expresa que esta no es sólo para incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones, sino para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad, calidad y su rol.

La motivación humana, según el autor citado, se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos” (p. 23). Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Al relacionar este concepto con la motivación de los gerentes educativos, se considera de importancia determinar los esfuerzos que realizan para llevar a los docentes y demás personal hacia el logro de los objetivos, el cumplimiento de las metas, desde las condiciones para un ambiente favorable de trabajo, caracterizado por la comunicación, integración e interés por las metas individuales.



**Gráfico 2. Motivación. Elaboración propia Sánchez (2016)**

Dentro de este contexto, se extrajeron tres (3) elementos claves que se pueden sacar de la definición anterior, los mismos son:

1. Esfuerzo: la persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

2. Necesidad se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisficieran la necesidad y provocarían que la tensión disminuya.

3. Metas organizacionales es decir los objetivos que la organización busca, lo cual podría indicar que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa

Con relación a la motivación en el trabajo, Romero (2005) la describe como “el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos” (p. 3), lo cual se relaciona directamente con la satisfacción de sus necesidades y el logro de las metas.

Dada la importancia del recurso humano en las organizaciones, se considera

que la motivación es la clave para que este desarrolle el cumplimiento de sus metas; de allí, es necesario conocer los elementos de la motivación para poder diferenciar las necesidades internas y externas que motivan al individuo a lograr sus objetivos y que serán de beneficio a la organización.

Según Romero (ob.cit), la motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso).



**Gráfico 3. Elementos fundamentales de la Motivación. Elaboración propia Sánchez (2016)**

### ***Tipología de la Motivación***

La motivación, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana o como expresa Romero (ob.cit), “lo que hace que las personas funcionen” (p. 5), lo cual indica la importancia de este elemento en la actuación institucional, como en el caso de los gerentes en instituciones educativas. Además, el autor asume dos (2) tipos de motivación: intrínseca y extrínseca.

1. Motivación Extrínseca: se relaciona con los factores del entorno, de los que surgen percepciones y cogniciones, fácilmente compartidas con otros. En ellos destacan las recompensas, incentivos o castigos, que son gratificantes o no, a partir de los elementos motivacionales. En las instituciones educativas, este tipo de motivación se refleja en la manera que el directivo gerencia aspectos como la creación de equipos, promoción, reconocimiento y recompensas.

Según Chiavenato (ob.cit), se concibe la motivación extrínseca como aquella que es auto-impuesta por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados. La misma se orienta a realizar una actividad por el placer y la satisfacción que se experimenta con ello, para explorar o trata de entender algo nuevo.

2. Motivación Intrínseca: surge por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta, la cual es simultáneamente medio y fin. Según Stoner (2004), esta se manifiesta en el sentimiento por haber alcanzado un logro o satisfecho una necesidad o expectativas, es decir, pensamientos y sentimientos relacionados con el logro de metas. En el caso de las instituciones educativas, los directivos y docentes deben estar motivados, para desarrollar sus actividades efectivamente, mediante el impulso, el refuerzo que obtengan por su labor.

Para Raffini (2005), la motivación intrínseca, que consiste en “elegir realizar un trabajo por la simple satisfacción de hacerlo, sin nada que nos obligue o apremie”. (p.34), lo cual implica que las actividades se ejecutan porque los docentes y directivos sienten el deseo de participar y ser protagonistas de la misma, sin ser obligados. Además, se considera que esta motivación tiende a satisfacer las necesidades del individuo a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, es decir, no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción, sino que el trabajador se considera totalmente automotivados.

Es importante que el gerente en las instituciones actúe en consonancia con esta motivación intrínseca, que es una herramienta de su gestión, basada en la consideración de cada experiencia como un aprendizaje, por cuanto su satisfacción se adquiere realizando la actividad y no esperando resultados derivados de esa realización.

### ***Competencias de la Motivación***

Al considerar las competencias como el conjunto de habilidades, potencialidades o destrezas, es importante acotar como estas se manifiestan en la motivación del individuo. Es por ello que Goleman (2004), asegura que las

competencias en la motivación son:

**Competencia personal.** Aquella que determina la relación consigo mismo, a partir de lo siguiente:

1. Conciencia de sí mismo: de los estados internos, recursos e intuiciones: reconocer las emociones y sus efectos, valorar adecuadamente fortalezas y debilidades, además de la confianza en sí mismo, en sus conocimientos o habilidades.

2. Autorregulación. Control de los estados, impulsos y recursos internos, como: a) la confiabilidad o la coherencia entre los criterios valores y creencias; b) integridad, la responsabilidad como valor en el desempeño; c) adaptabilidad, el cómo la actuación otorga flexibilidad ante los cambios; d) innovación, es la integración de nuevas formas de pensar o actuar, personal o profesionalmente.

3. Motivación. Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos: motivación de logro, compromiso, iniciativa, optimismo.

**Competencia social.** Determina el modo en que el individuo se relaciona con los demás. En ello se consideran los siguientes elementos:

1. *Empatía.* Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas: comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas y conciencia política como la capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder en un grupo.

2. *Habilidades sociales.* Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás: influencia, comunicación, liderazgo, inducir a los cambios, resolución de conflictos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo. Se consideran expresiones conductuales que reflejan una competencia social en el individuo.

En conclusión, se tiene que las competencias de la motivación son esas potencialidades que se manifiestan en el individuo, sea personal o en el contexto. Entonces, los individuos motivados buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para solucionar problemas y se esfuerzan por ser innovadores, debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

## *Clima Organizacional*

Hablar de clima es referirse a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Giménez (2012), asevera que, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima no se ve ni se toca, “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 casi todo lo que sucede dentro de esta” (p. 9).

Para el autor antes citado, el estudio del clima organizacional es una tarea muy compleja, por lo que llevaría mucho tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de mayor interés. Estas variables se relacionan con la estructura y los procesos organizacionales.

En la actualidad, el funcionamiento eficiente de organizaciones educativas requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo.

Ante esta situación conviene estudiar el clima organizacional, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor. Cabe señalar que, estas percepciones se traducen en actitudes: positivas en el caso de que la percepción sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las organizaciones públicas deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran y para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor humano, y este tiene innumerables intereses y

distintas formas de pensar y percibir las acciones.

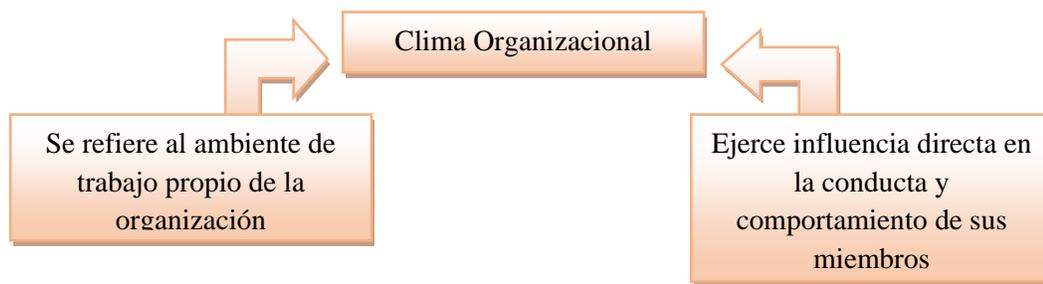
Cabe destacar, por otra parte, que uno de los principales capitales que tiene cualquier organización es su talento humano, de cuyo desempeño depende en gran medida la efectividad de la organización, de los procesos gerenciales que se realicen y sobre todo del grado de motivación que posean los actores que hacen vida en la institución. Si la motivación es positiva la eficacia y la efectividad permearán la organización.

En este sentido, Galera (2009), el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influye en la conducta de los trabajadores diferenciando una organización de otra.

Por otra parte, se debe destacar que el clima organizacional está ligado con la motivación de los actores que conforman la institución. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros. En tanto Gibson (2010), afirma que el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción: en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

De esta manera, los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral. Desde esta perspectiva el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.



**Gráfico 4. Clima Organizacional. Elaboración propia Sánchez (2016)**

### ***Tipos de Clima Organizacional***

El clima organizacional es un aspecto que incide en las diferentes variables, tales como la motivación, toma de decisiones, actitudes, estructura, entre otras, para hacer que su percepción sea distinta en el comportamiento de los miembros; de allí surgen la tipología del clima organizacional que son representativos en las empresas. En este sentido, Goncalves (2009) expresa que existe una caracterización del clima organizacional, a partir de la teoría postulada por Likert.

1. Autoritario: la actuación del gerente se basa en castigos, amenazas, recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, con un control centralizado. Asimismo, no existe comunicación horizontal, por lo cual la toma de decisiones fundamentadas en informaciones limitadas, lo que ocasiona una comunicación inefectiva, es decir, se imponen los criterios o reglas internas.

2. Paternalista: la gerencia tiene una confianza condescendiente en el personal, mientras que las decisiones se basan en las necesidades sociales de las personas, que tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado. Asimismo, buscan mantener las relaciones, en una interacción permanente que aborda intereses individuales y organizacionales.

3. Participativo o Consultivo: la gerencia tiene confianza en sus subordinados, las decisiones son centralizadas, aunque se permiten decisiones en los niveles operativos. La comunicación es de tipo descendente, pero más dirigida a la

orientación amplia que hacia órdenes específicas, aunque permite la comunicación entre pares. Existe confianza, con interacción entre ambas partes y existe la delegación de funciones.

4. Participación en Grupo: la gerencia tiene plena confianza en el persona, a quienes se toma en cuenta en las decisiones, con una comunicación que fluye en todos los sentidos y se invierte en sistemas de información para lograr flexibilidad y eficiencia. Esto permite que cada quien se sienta responsable de lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.

Al considerar los aspectos citados, es pertinente señalar que la adopción de cualquier tipo de clima organizacional solo dependerá de las condiciones organizacionales, como en el caso de las instituciones educativas, con su directiva y docente, además de la manera en que asumen los procesos de trabajo académico o administrativo, los recursos y la tecnología.

### ***Variables del Clima Organizacional***

En el estudio del clima organizacional, es preciso considera una serie de características o variables, que lo define y caracteriza, como es señalado por Giménez (ob.cit) a continuación:

1. Relaciones interpersonales, se basa en la ayuda que brindan los trabajadores entre sí, el respeto, la consideración y el apoyo en las situaciones presentes.

2. Estilo de dirección, se manifiesta en las acciones de los directivos hacia los demás miembros, en la medida que les apoyan, estimulan y dan participación en las actividades internas.

3. Sentido de pertenencia, comprende la vinculación del personal, el compromiso y responsabilidad ante las actividades, al saber que son importantes en el cumplimiento de los objetivos y por ello son reconocidos.

4. Retribución, en las instituciones educativas, se relaciona con los beneficios o recompensas recibidos por su trabajo, el reconocer su esfuerzo y contribuciones.

5. Disponibilidad de Recursos, se basa en contar con información, equipos y, en el caso de los docentes, los recursos didácticos para cumplir con su labor.

6. Valores colectivos, se fortalecen en la interacción y cooperación, al proceder ayuda, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y compromiso con la actividad y la institución.

Al considerar estas variables, evidentemente tienen una influencia en la percepción y comportamiento del personal, por lo cual es necesario que los directivos, como gerentes, busquen las estrategias, en consenso para su fortalecimiento permanente.

### ***Factores que inciden en el Clima Organizacional***

Dado que el clima organizacional se conforma de acuerdo con las influencias del ambiente inmediato que rodea a la organización, además de las condiciones y factores que existen, a nivel interno o externo. A continuación se presentan algunos elementos que inciden en el clima organizacional y que según Galera (ob.cit) son los siguientes:

1. Liderazgo: se basa en la influencia de los directivos hacia una actuación específica en el personal, el cual se encuentra enfocado en la misión y el logro de objetivos, a partir de las relaciones interpersonales, fomento del clima de trabajo y la cooperación para el cumplimiento de los objetivos, con la comunicación como un medio para lograr los resultados.

2. Comunicación: es un proceso de interacción entre los miembros, con el fin de garantizar la participación, confianza, comprensión de las tareas y un mejor desempeño. Asimismo, esto implica escuchar las ideas de los demás, involucrarles en la toma de decisiones y fomentar la sinergia en los equipos de trabajo.

3. Relaciones Interpersonales: estas son el fundamento de la comunicación, con el fin de divulgar información, estrechar vínculos amistosos en el trabajo, lo cual constituye una guía para la gerencia, en una constante interacción basada en el

respeto y tolerancia, porque se ponen de manifiesto las actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y las expectativas de las personas.

4. La estructura: comprende el diseño de normas, políticas, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder, con las especificaciones de las tareas, roles y funciones de cada uno de los miembros en los niveles definidos.

5. Políticas de personal: se basan en las acciones propias de la gestión, tales como los procesos definidos para la inducción, capacitación, organización en el puesto, además de los incentivos y otros elementos.

6. Los factores externos: son situaciones que afectan a la sociedad en general o el sector donde se encuentra la organización, como las instituciones educativas. Ellas se relacionan con políticas económicas, políticas a nivel nacional, regulaciones, relaciones con los clientes, usuarios o comunidad, entre otros.

Cada uno de estos factores define una manera de actuar y crear el clima organizacional; para las instituciones educativas, es fundamental que la gerencia establezca las condiciones claras en cada uno de ellos, fomentándolos con la participación de todos, a fin de lograr la calidad educativa, productividad en el personal y el logro de los objetivos.

### **Bases Legales**

El mejoramiento de la calidad educativa en todos los niveles del sistema educativo venezolano se sustenta en basamentos legales. Primeramente La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 3, en el cual señala que : el estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta constitución.

Además en el Artículo 104, considera la importancia que tiene el considerar personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica en el

campo educativo, por lo que el “Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión”.

El artículo mencionado hace referencia al papel de Estado en la búsqueda de altos niveles de calidad, asimismo este a cargo de profesionales con altas competencias académicas, en este sentido la investigación que se presenta busca, fortalecer los procesos gerenciales que se desarrollan en la institución objeto de estudio. También, es pertinente mencionar que se en las instituciones el prevalece un clima organizacional positivo y además entre el personal existe un alto nivel de motivación la calidad de la educación aumentara considerablemente.

Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 6.El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

1. Garantiza:... h. La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones, centros o espacios educativos oficiales y privados del subsistema de educación básica, con el objeto de garantizar procesos para la enseñanza y el aprendizaje en el Sistema Educativo, con pertinencia social, de acuerdo con lo establecido en la ley especial que rige la materia. J. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

De acuerdo con el mencionado artículo, garantiza que en todos los niveles del sistema educativo venezolano se desarrolle una educación de calidad, asimismo, establece que es necesario que los trabajadores de la educación desarrollen procesos eficaces y eficiente en relaciones a sus funciones, es aquí donde la investigación toma gran importancia porque a través de este trabajo se buscar describir como la motivación gerencial puede fortalecer el clima organizacional generando grandes cambios que beneficien los procesos académicos, sociales, y administrativos de las instituciones educativas.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

La metodología, por definición, es la vía, forma, acciones y/o pasos que han de seguirse en el proceso de investigación para lograr un conocimiento preciso y seguro, en la obtención de resultados confiables. Desde esta definición, se describe y argumenta el enfoque, cuya orientación permitió abordar la teorización y la aplicación de la investigación que se lleva a efecto.

La naturaleza del presente estudio se basó en el paradigma positivista. A tal efecto, Hurtado de Barrera (2010), indica que “los enfoques cuantitativos utilizan instrumentos de medición y comparación proporcionando un conjunto de datos que requieren el uso de los modelos matemáticos y de la estadísticas” (p. 67). El presente guarda plena coincidencia con dicho método, dado que la problemática surgió de una realidad social determinada, relacionada con la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en la parroquia Santa Cruz de Bucaral, del estado Falcón.

Por otra parte, el estudio se orientó en el enfoque cuantitativo, señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquella postura en la cual “los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio y la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos” (p. 4). En este sentido, se caracterizó por la recolección y análisis de datos cuantitativos sobre las variables, estudiando la generalización y objetivación de

los resultados, a través de una muestra que permitió hacer inferencia a una población específica, docentes y directivos del Liceo Nacional “28 de Febrero”.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación fue descriptiva, por cuanto se trató de un estudio que describe con precisión, las propiedades y características más importantes de los aspectos de la temática estudiada. Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), indican que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencia o población” (p. 109). En este sentido, se trabajó sobre realidades de hechos y su característica fundamental fue presentar una interpretación correcta de la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño metodológico, como soporte en un proceso investigativo, debe indicar al autor, los pasos, fases o procedimientos a seguir para lograr los objetivos planteados en la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2006), comprende “el planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que no nos indica los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar datos” (p. 72).

De acuerdo a lo planteado, se consideró un diseño de campo, del cual Arias (2006) expresa “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 92), es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2011), la investigación de campo consiste en “el análisis sistemático de problemas en la

realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p.38).

De igual manera, se ubicó dentro de los diseños no experimentales, que para Tamayo y Tamayo (ob.cit) “no se ejerce control, ni manipulación alguna sobre las variables de estudio, y es transaccional porque se limita a una sola observación” (p. 56), es decir, se observaron los hechos relacionados con la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional, con el propósito de analizarlo.

### **Sujetos de Estudio**

Según Bisquerra (2003), este aspecto se corresponde con el “conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar el fenómeno a investigar” (p. 45). De acuerdo con este concepto, el presente trabajo de investigación se realizó con los sujetos representados por cuarenta y ocho (48) docentes del Liceo Nacional “28 de Febrero”.

De igual manera, se tiene que la población es finita y se encuentra concentrada en una misma institución, por lo que no se requiere una selección muestral, considerándose como sujetos de estudio.

### **Variable en Estudio**

Las variables son cualidades susceptibles de sufrir cambios y modificaciones, representan condiciones, características o modalidades que asumen los elementos objeto de estudio, desde el momento en que se inicia la investigación, los cuales reflejan distintas manifestaciones; de tal manera, es la magnitud que puede tomar cualquier valor dentro de un intervalo establecido.

En relación a lo antes mencionado, la variable es una característica, magnitud, vector o número, que puede ser medido, adoptando diferentes valores en cada uno de

los casos de un estudio. Briones (citado por Tamayo y Tamayo, ob.cit) la define de la siguiente manera: “propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes” (p. 83), a misma representa propiedades de la realidad sobre la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional.

**Variable:** Motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional en la educación media general.

### ***Definición Conceptual***

En cuanto a la definición conceptual de la variable, establece específicamente el significado que ha de otorgársele a un determinado término dentro de la presente investigación. En este sentido, Balestrini (2006) señala lo siguiente: “Las definiciones nominales, tienen la ventaja de proporcionar una mayor precisión en el establecimiento de los objetivos de la investigación” (p. 46).

En atención a lo antes mencionado, la motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional, está determinada por las acciones humanas que permiten incentivar, proyectar, y recompensar el talento humano que labora en una institución con el fin proporcionar mejoras en el ambiente laboral.

### ***Definición Operacional***

Al respecto, Reynolds (citado por Tamayo y Tamayo, ob.cit), señala que consiste en “procedimientos que un investigador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (...) que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 61), es decir, qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

De allí que la variable se define operacionalmente a partir de las respuestas que serán emitidas por los sujetos con relación a los reactivos que integran el instrumento elaborado para este propósito, de acuerdo a la dimensión de las variables que se presentan en el cuadro técnico de operacionalización de la variable.

## Cuadro 1

### Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional	Motivación gerencial	Tipos de Motivación	Intrínseca	1,2
			Extrínseca	3,4
		Elementos	Esfuerzo	5,6
			Necesidad	7
	Metas organizacionales		8,9	
	Clima organizacional	Competencias	Personal	10-14
			Social	15-17
		Tipos de clima	Autoritario	18,19
	Paternalista		20	
	Participativo		21,22	
	En grupo		23,24	
	Clima organizacional	Variables	Relaciones interpersonales	25
			Estilo de dirección	26
			Sentido de pertenencia	27
Retribución			28	
Recursos			29	
Valores			30,31	
Clima organizacional	Factores	Liderazgo	32	
		Comunicación	33	
		Relaciones	34	
		Estructura	35	
		Políticas	36	
		Factores externos	37	

Fuente: Sánchez (2016).

## **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos con base a los objetivos se aplicará la técnica de la encuesta, la cual es definida por Arias (ob.cit), como “Aquella técnica que pretende obtener información suministrada a un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular” por lo tanto se elaboró una escala de base cerrada con una o varias alternativas de respuesta que según Hernández Fernández y Baptista (2006), “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” , igualmente establece que es “ un instrumento que sirve para obtener información y mediciones de las variables q son de interés para el estudio”(p34.)

Asimismo, es definida por Hurtado de Barrera (ob.cit) como “un instrumento de recolección de datos que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, una situación o temática en particular” (53) En este sentido, el instrumento estuvo constituido por treinta y siete (37) ítems, estructurado en una escala tipo Likert, con cinco (5) alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, A Veces, Casi Nunca, Nunca (Anexo A).

### **Validez del Instrumento**

La validez de contenido según Sabino (2007), expresa “el grado de que un instrumento mide con precisión los aspectos para los cuales fue elaborado” para Ruiz (2011), “la validez es aquella que estudia la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir” (p.76). Con respecto a la validez del contenido, el mismo autor lo define como “aquella que trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de propiedad que se desea medir”; por lo tanto, a través de la opinión de los expertos se tomaron en cuenta aquellos reactivos que son pertinentes para el desarrollo de una investigación.

La validez de los instrumentos en esta investigación se realizó, aplicando la técnica juicio de expertos, para ello se seleccionaron tres (3) especialistas versados en la temática, quienes evaluaron cada reactivo en correspondencia con los objetivos

adecuación, pertinencia con la teoría, su claridad en la redacción su tendencia. Para vaciar la información, se les entregó a los expertos una matriz de validación diseñada para tal fin, en la cual se indicaron aquellos aspectos necesarios para fortalecer el diseño final del instrumento. (Anexo B)

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad es definida por Bisquerra (2010), como la capacidad de ser aplicado, una serie de veces a un mismo sujeto o grupo, al mismo tiempo a diferentes investigadores, obteniendo los mismos resultados como fenómeno de exactitud, seguridad y productividad. Cabe señalar, que para procesar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de confiabilidad de Alfa de Cronbach, el que se emplea en test o en ítems de diversas alternativas. El método basta con sólo una aplicación y produce valores oscilantes entre 0 y 1, es decir, se aplica la medición y se calcula el coeficiente de confiabilidad.

Luego de ser validado, el instrumento fue sometido a esta prueba piloto, considerándose diez (10) docentes pertenecientes a otras instituciones educativas, cuyos resultados fueron sometidos al Coeficiente Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,96, indicativo de una muy alta confiabilidad (Anexo C)

### **Procedimiento**

El procedimiento que se seguirá para el desarrollo de la investigación, estuvo determinado por los siguientes aspectos:

1. Revisión permanente del material bibliográfico, para conocer todo lo referente a la temática en estudio.
2. Elaboración de los instrumentos, el cual se permita recoger la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
3. Solicitud de permiso para aplicar el instrumento en la institución a la muestra seleccionada.

4. Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
5. Recolección de datos y análisis de los mismos.

### **Técnica de Análisis de Datos**

La siguiente fase en el proceso de investigación, una vez que se han aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de datos y se dispone de los mismos, tiene que ver con la ordenación, tabulación y análisis de los mismos. En este caso, la cuantificación de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, se realizó a través de la técnica estadística descriptiva; que según Hurtado de Barrera (ob.cit), permite establecer los elementos porcentuales y frecuencias absolutas, con el fin de revisar, clarificar y ordenar la información recopilada.

Para el análisis e interpretación de los datos, se analizó cada frecuencia obtenida, comparando los valores obtenidos con la fundamentación teórica, presentándose a su vez en cuadros representativos y gráficos, a objeto de visualizar los resultados con mayor precisión.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

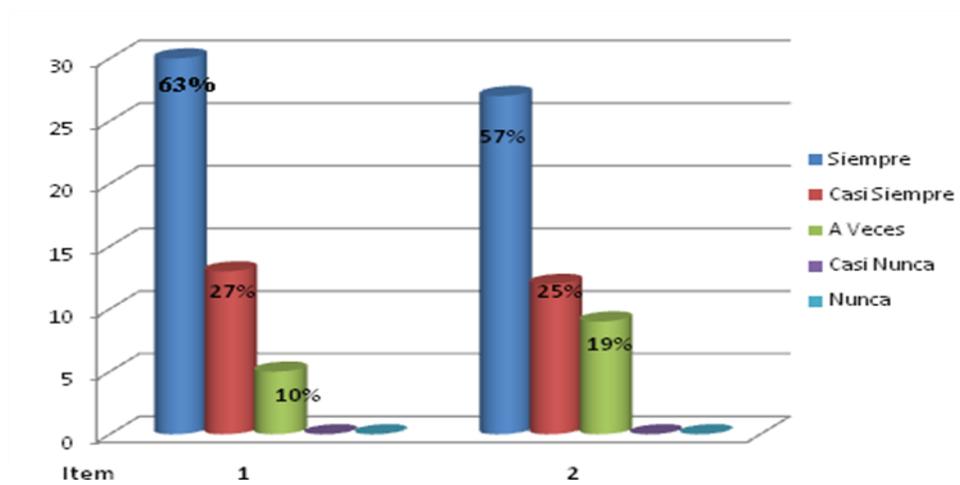
Con la finalidad de analizar la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo Nacional “28 de Febrero”, de la parroquia Santa Cruz de Bucaral, estado Falcón, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento dirigido a los cuarenta y ocho (48) docentes. El análisis de información se realizó en forma manual, desglosando cada ítem en consideración a la frecuencia obtenida en sus respuestas y los correspondientes porcentajes.

Es de destacar que los resultados de este proceso se presentan en cuadros resumen, analizados por categorías en frecuencia y porcentaje, acompañados de gráficos, con el fin de visualizar los resultados. Asimismo, los resultados se presentan tomando en cuenta los indicadores del cuadro de variables, asumiendo las siguientes categorías de respuesta: S: Siempre, CS: Casi Siempre, AV: A Veces, CN: Casi Nunca y N: Nunca.

#### Cuadro 2

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación.  
Indicador: intrínseca**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Realiza su labor por la simple satisfacción de hacerlo	30	63	13	27	5	10	0	0	0	0
2	Demuestra deseos de participar en las actividades espontáneamente	27	57	12	25	9	19	0	0	0	0



**Gráfico 5. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: intrínseca**

En el cuadro 2, gráfico 1, se presentan las opiniones dadas por los docentes sobre el tipo de motivación intrínseca. En el ítem 1, se observa una tendencia favorable, por cuanto un 63% de los encuestados indicó que siempre realizan su labor por la simple satisfacción de hacerlo, así como el 27% indicó que lo hacen casi siempre y 10% a veces, por lo que se considera una fortaleza en su motivación personal.

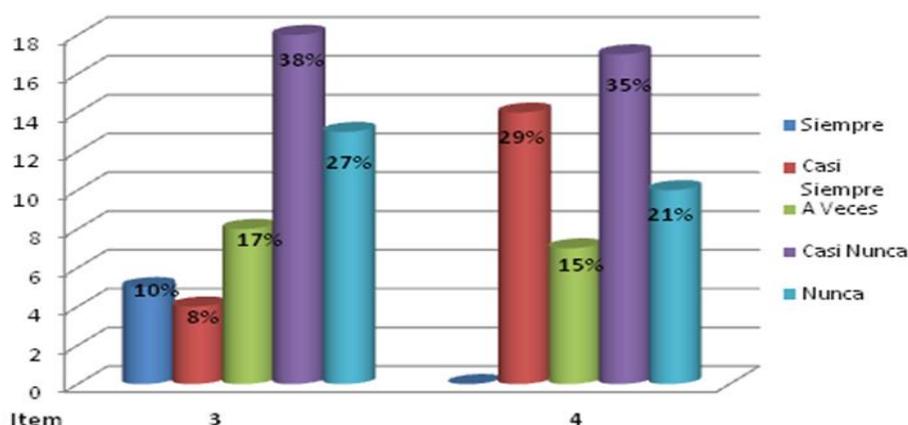
Asimismo, en el ítem 2, el 57% de los docentes consideró que siempre demuestran deseos de participar en las actividades espontáneamente, un 25% indicó que lo hacen casi siempre y 19% a veces, resultados de los cuales se infiere una actuación favorable, relacionada con su motivación y la labor institucional.

Sobre este marco de ideas, los resultados obtenidos se relacionan con lo señalado por Prieto (2012), acerca de “la influencia de la motivación intrínseca en la actitud de las personas y su actuación en diferentes contextos” (p. 54), es decir, ese impulso personal es referido en los escenarios, familiares, sociales y laborales, por lo cual es importante su consideración en el caso de los docentes.

### Cuadro 3

Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación.  
Indicador: extrínseca

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
3	Recibe incentivos de los directivos por su labor pedagógica	5	10	4	8	8	17	18	38	13	27
4	Las relaciones con sus compañeros le motivan en su trabajo	0	0	14	29	7	15	17	35	10	21



**Gráfico 6.** Representación gráfica de las respuestas en el indicador: extrínseca

Las respuestas del cuadro 3, gráfico 2 indican que se presentan debilidades en la motivación extrínseca del personal docente. En el ítem 3, un 65% de respuestas fueron negativas (38% casi nunca y 27% nunca), al expresar que reciben incentivos de los directivos por su labor pedagógica; asimismo, 17% indicó que a veces y el 18% opinó de manera positiva (10% siempre y 8% casi siempre).

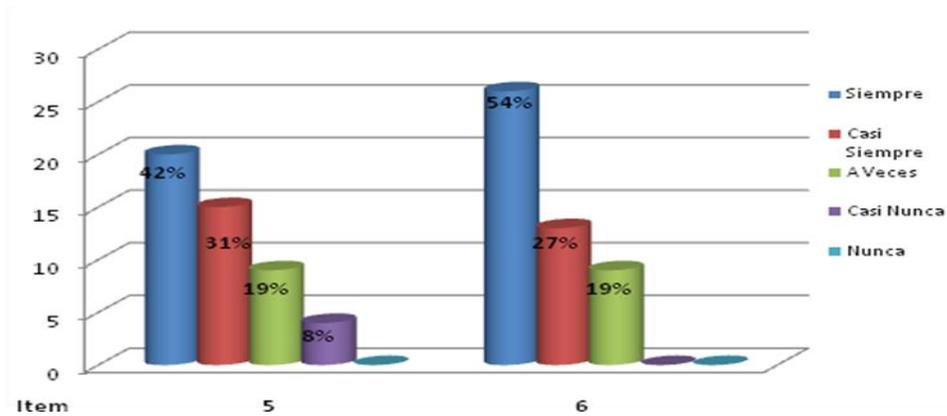
Por su parte, al considerar las respuestas del ítem 4, destaca que un 56% de las mismas tuvo una tendencia negativa (35% casi nunca y 21% nunca), sobre las relaciones con los compañeros como medio de motivación del personal docente, mientras que 29% indicó casi siempre y 15% a veces, por lo que se infiere es un elemento que podría estar afectando la motivación del personal desde su ambiente laboral.

Sobre estas consideraciones, es preciso señalar que Raffini (2005) caracteriza la

motivación extrínseca como aquella relaciona con factores fuera del contexto inmediato de los involucrados; la misma se asume como un tipo de recompensa que “ejerce un efecto sobre la predisposición del individuo a compartir conocimiento, las intenciones y actitudes comportamentales, en el trabajo en equipo” (p. 56), por lo que es fundamental que la directiva mantenga el interés en cada uno de los aspectos que la generan.

**Cuadro 4**  
**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación.**  
**Indicador: esfuerzo**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	Se dedica con empeño a su objetivo en la labor institucional	20	42	15	31	9	19	4	8	0	0
6	Su esfuerzo contribuye con las metas de la organización	26	54	13	27	9	19	0	0	0	0



**Gráfico 7. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: esfuerzo**

Las respuestas presentadas en el cuadro 4, grafico 3 reflejan una actitud favorable de los docentes acerca del esfuerzo y su valoración en el Liceo Nacional “28 de Febrero”. Específicamente, en el ítem 5, 73% de la muestra (42% siempre y 31% casi siempre) afirmó que se dedica con empeño a su objetivo en la labor institucional, 19% a veces y 8% casi nunca. Estos resultados denotan que la mayoría asumen este compromiso con la organización.

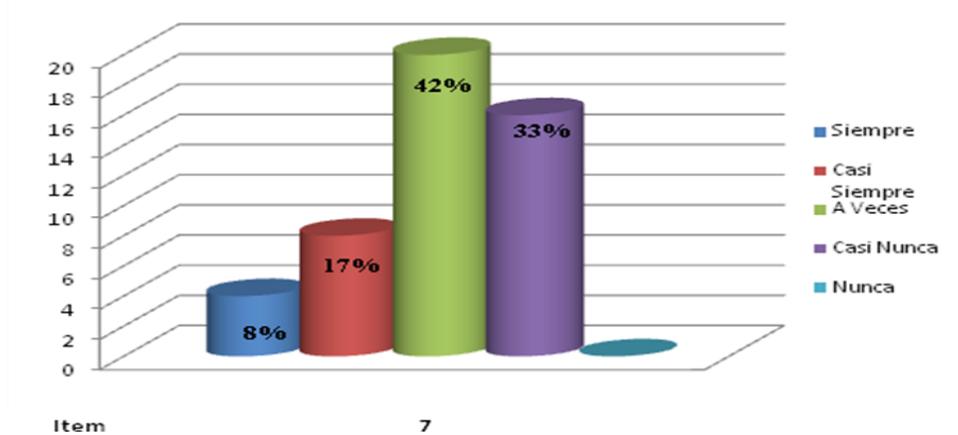
En el ítem 6, 54% de docentes indicó que su esfuerzo siempre contribuye con las metas de la organización, 17% casi siempre y 19% a veces, por lo que se infiere es una tendencia favorable en la mayoría, aunque también es necesario revisar las condiciones en que se encuentran los docentes para no destacarlo en forma permanente.

Con relación a lo señalado, Romero (2005) asegura que “la motivación y el esfuerzo son generadores de energía (...) mientras con la motivación parece que la energía saliera de la nada, cuando no es suficiente, tenemos que suplirla con esfuerzo” (p. 109), por lo que es necesario establecer las condiciones para valorarlo en el personal, constituyéndose en un medio de motivación hacia el mejoramiento permanente, el impulso e identificación con la labor que le corresponde y los objetivos de la institución educativa.

**Cuadro 5**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: necesidad**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	Se toman en cuenta sus necesidades individuales en la institución	4	8	8	17	20	42	16	33	0	0



**Gráfico 8. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: necesidad**

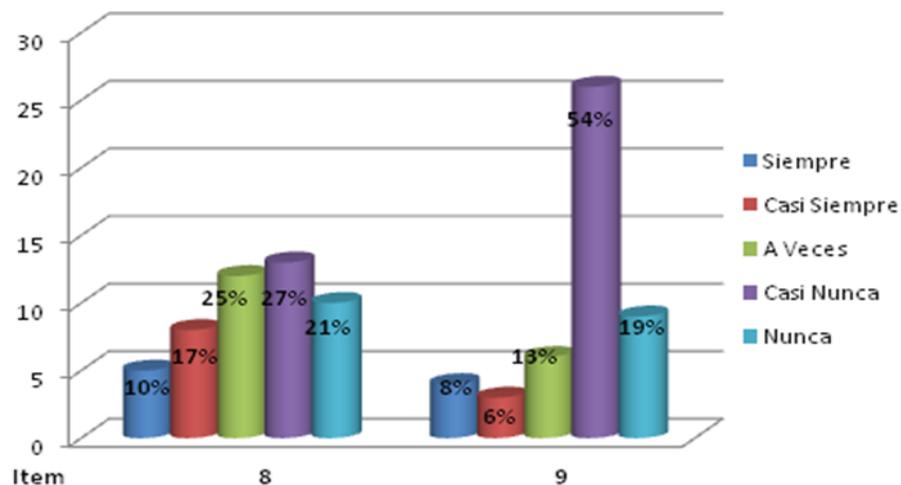
Con respecto al cuadro 5, gráfico 4, en el ítem 7, un 42% de docentes respondió que a veces se toman en cuenta sus necesidades individuales en la institución, 33% indicó casi nunca, 17% casi siempre y 8% a veces, por lo que se considera es una debilidad en la directiva y su gestión para la motivación.

De acuerdo con lo señalado, Sosa (2010) indica que las necesidades no se derivan directamente de una conducta, sino de sus efectos “sea por procesos internos o por la aparición de una presión externa, convirtiéndose en activadores y reguladores de respuestas en el individuo” (p. 56), por lo cual es preciso adecuar la gestión gerencial en su reconocimiento y consideración, por ser factores de motivación.

### Cuadro 6

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: metas organizacionales

Ítem	El directivo en su organización cuán frecuente	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	En su trabajo, se le impulsa hacia la satisfacción personal	5	10	8	17	12	25	13	27	10	21
9	La directiva promueve su identificación con la institución	4	8	3	6	6	13	26	54	9	19



**Gráfico 9.** Representación gráfica de las respuestas en el indicador: metas organizacionales

En el cuadro 6, gráfico 5, se observan las respuestas en cuanto a las metas organizacionales. Con respecto al ítem 8, 48% de las respuestas fueron negativas (27% casi nunca y 21% nunca) sobre el impulso que reciben en el trabajo hacia la satisfacción personal, 25% indicó a veces y 27% opinó en forma positiva (10% siempre y 7% casi siempre), por lo que se deduce una percepción negativa generalizada.

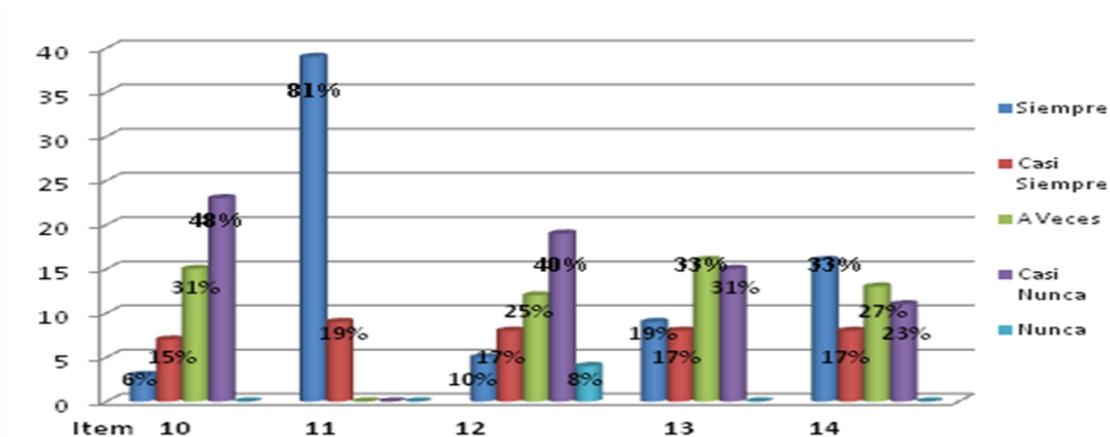
Por su parte, en el ítem 9, 73% de respuestas fueron negativas (54% casi nunca y 19% nunca) acerca de la acción directiva para promover su identificación con la institución, mientras que 13% respondió a veces y el resto (8% siempre y 6% casi siempre), opinó a favor de ello.

En este sentido, Romero (ob.cit) expresa que la labor de la gerencia “debe estar abocada a garantizar al talento humano, las condiciones para exaltar su pertenencia, identificación y compromiso con la organización, desde el punto de vista de la satisfacción y sentido de seguridad que reciben” (p. 342), lo cual es significativo para los directivos, en pro de la gestión docente.

### Cuadro 7

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación. Indicador: personal

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	En la directiva se promueve la coherencia entre los criterios valores y creencias de todo el personal	3	6	7	15	15	31	23	48	0	0
11	La responsabilidad es asumida como un valor en su desempeño académico	39	81	9	19	0	0	0	0	0	0
12	En la institución, se incentiva la adaptación ante los cambios	5	10	8	17	12	25	19	40	4	8
13	El directivo busca integrar nuevas formas de pensar o actuar en su labor profesional	9	19	8	17	16	33	15	31	0	0
14	Mantiene iniciativa hacia las mejoras en el trabajo	16	33	8	17	13	27	11	23	0	0



**Gráfico 10. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: personal**

Con relación al cuadro 7, gráfico 6, corresponden a las respuestas en el indicador personal. Con respecto al ítem 10, 48% respondió que casi nunca la directiva promueve la coherencia entre los criterios valores y creencias de todo el personal, mientras que 31% aseguró que lo hacen a veces, 15% casi siempre y 6% siempre, por lo que se infiere una debilidad.

Por otra parte, en el ítem 11, el 81% de encuestados indicó que la responsabilidad siempre es asumida como un valor en su desempeño académico y 19% casi siempre, por lo que se considera una fortaleza en la gestión de los docentes, la cual garantiza el cumplimiento de los objetivos.

En el ítem 12, el 48% de respuestas fueron negativas (40% casi nunca y 8% nunca), así como 25% opinó a veces y 27% estuvo de acuerdo (10% siempre y 17% casi siempre), al considerar que en la institución, se incentiva la adaptación ante los cambios, lo cual se asume una debilidad en la gestión.

Con respecto al ítem 13, 33% de los encuestados respondió a veces, 31% casi nunca, 19% siempre, 17% casi siempre, en cuanto a la acción del directivo, al buscar la manera de integrar nuevas formas de pensar o actuar en su labor profesional, lo cual también se asume como una debilidad en este elemento de apertura ante la gestión del talento humano en la institución objeto de estudio, la cual incide en la gestión del personal.

En el ítem 13, 50% de los encuestados (33% siempre y 17% casi siempre),

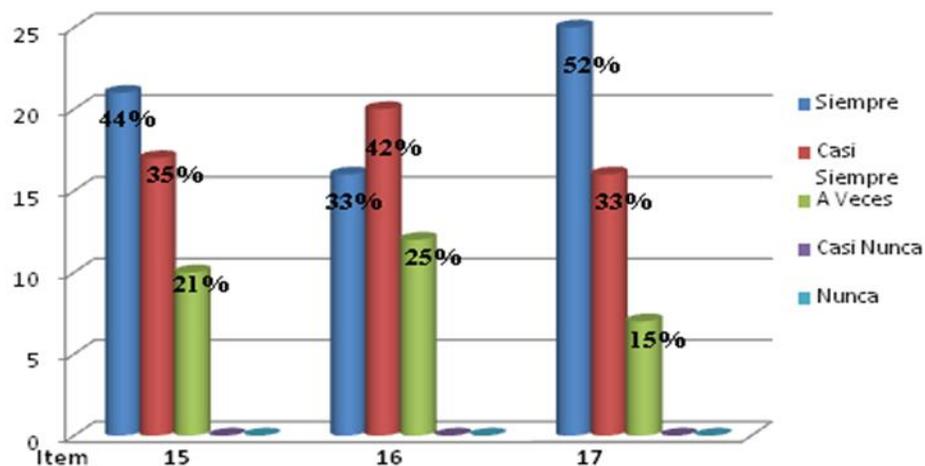
estuvo a favor de que se mantiene iniciativa hacia las mejoras en el trabajo, así como 27% respondió a veces y 23% casi nunca, por lo que se infiere es un aspecto considerado por la directiva en la institución, pero con algunas debilidades.

Con relación a los resultados, es importante que la directiva asuma cada uno de estos aspectos, por cuanto como señala Sosa (ob.cit), esto incluye en los cambios permanentes y la adaptación de la labor docente ante las exigencias del entorno educativo, con un papel protagonista de los gerentes en la motivación, integración e identificación de los docentes y demás miembros de la institución con tales objetivos planteados.

### Cuadro 8

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión motivación.  
Indicador: social**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	Demuestra empatía con sus compañeros	21	44	17	35	10	21	0	0	0	0
16	Busca inducir a los demás hacia el logro de los objetivos	16	33	20	42	12	25	0	0	0	0
17	Mantiene buenas relaciones con los demás	25	52	16	33	7	15	0	0	0	0



**Gráfico 11. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: social**

En el indicador social, reflejados en el cuadro 8, gráfico 7, específicamente en

el ítem 16, 44% de encuestados indicó que siempre demuestran empatía con sus compañeros, mientras que 35% respondió casi siempre y 21% a veces, lo que implica es una fortaleza, que incide en el clima de trabajo.

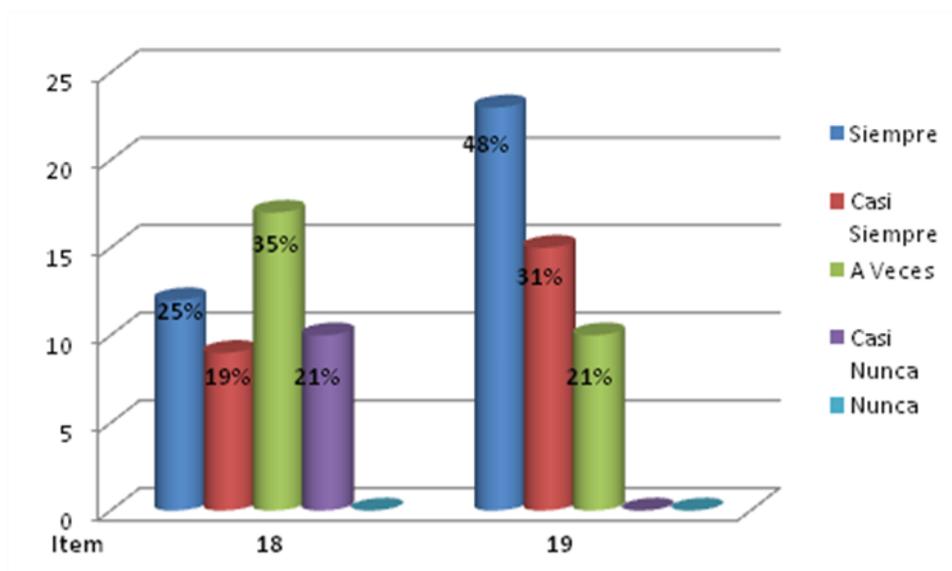
De igual forma, en el ítem 16, el 42% de la muestra respondió casi siempre, 33% siempre y 25% a veces, al indicar que busca inducir a los demás hacia el logro de los objetivos, considerado un aspecto importante dentro de la integración del talento humano con la organización.

Con relación al ítem 17, 52% de la muestra señaló que siempre mantiene buenas relaciones con los demás, así como 33 % de los mismos indicó casi siempre y un 15% a veces, resultados que reflejan una orientación positiva en este aspecto que fortalece la integración social del personal.

Sobre estas consideraciones, al considerar las fortalezas en el indicador social, es importante reconocer que las relaciones interpersonales son determinantes en la sinergia del grupo de trabajo. Como señala Chiavenato (ob.cit), es necesario “que la gerencia establezca condiciones para lograr un clima armónico, de respeto y compromiso con las actividades que le corresponden desarrollar” (p. 56), estas últimas de manera individual o como parte del equipo.

**Cuadro 9**  
**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: autoritario**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
		18	El ambiente de trabajo es de amenazas o castigos	12	25	9	19	17	35	10	21
19	Se le imponen los criterios de los directivos a través de la normativa	23	48	15	31	10	21	0	0	0	0



**Gráfico 12. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: autoritario**

Las respuestas en el cuadro 9, gráfico 8, indican la opinión de los encuestados en torno al estilo autocrático de la gerencia. Es así como en el ítem 18, un 44% de encuestados (25% siempre y 19% casi siempre) respondió de forma positiva en torno a la presencia de un ambiente de trabajo caracterizado por amenazas o castigos, mientras que 35% de encuestados indicó que ocurre a veces y 21% casi nunca, lo cual indica que este estilo destaca en la gestión gerencial.

Asimismo, con relación a los resultados reflejados en el ítem 19, un 48% de los docentes encuestados indicó que siempre se le imponen los criterios de los directivos a través de la normativa, lo que es una presión para ellos e incide en su percepción del clima organizacional, mientras que un 31% respondió casi siempre y 21% a veces, por lo cual se infiere que esta situación prevalece en la acción gerencial de la organización.

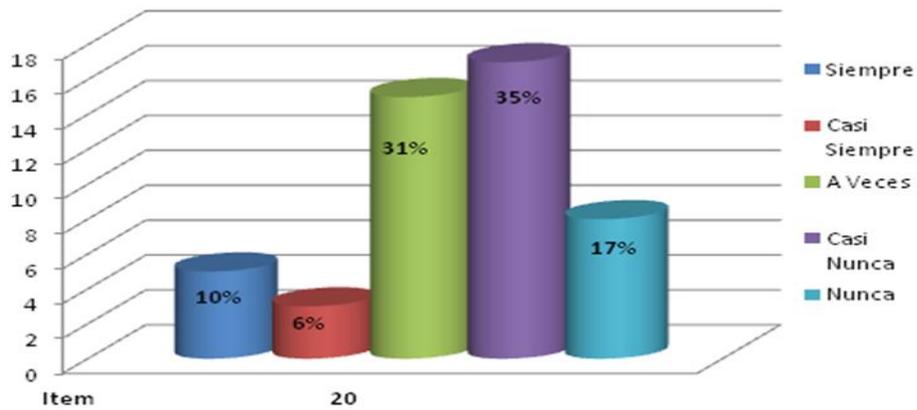
Con relación a los resultados, se relacionan con lo señalado por Romero (ob.cit), quien expresa que el clima autocrático en las organizaciones, se caracteriza por la acción del gerente, que “asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo; motiva y controla al subalterno” (p.106), lo cual podría ser válido en algunas circunstancias particulares que requieran una decisión centralizada, como las referidas a los lineamientos del Ministerio del

Poder Popular para la Educación o la Zona Educativa, pero que en general ocasiona inconformidad en el talento humano.

**Cuadro 10**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: paternalista**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20	En las decisiones institucionales, se toman en cuenta las necesidades sociales del personal	5	10	3	6	15	31	17	35	8	17



**Gráfico 13. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: paternalista**

En el cuadro 10, gráfico 9, destacan los resultados en el ítem 20, del indicador paternalista, en las cuales se evidencia que un 52% de respuestas fueron de tendencia negativa (35% casi nunca y 17% nunca), al expresar que en las decisiones institucionales, se toman en cuenta las necesidades sociales del personal; asimismo, un 31% de los encuestados consideró que esto se presenta a veces y el resto estuvo de acuerdo con ello (10% siempre y 6% casi siempre), resultados que indican una debilidad en este aspecto.

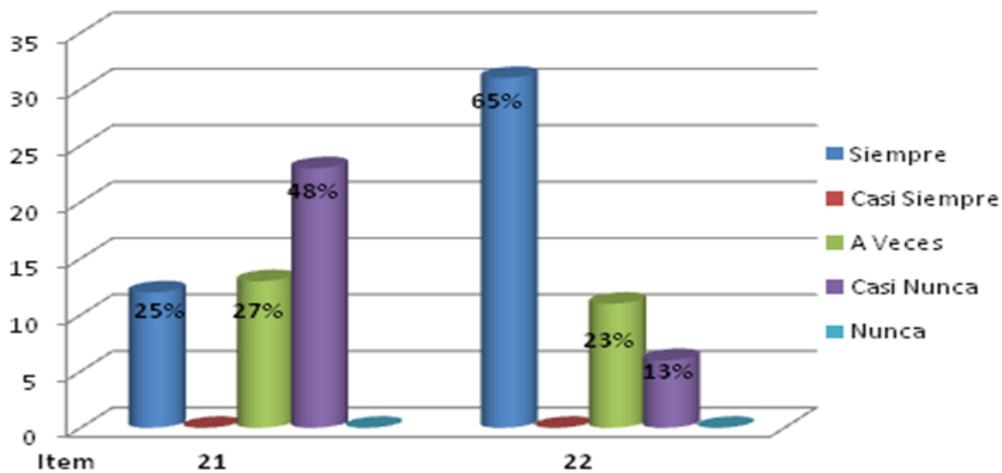
En este orden de ideas, es preciso asumir este aspecto, dada su importancia en las organizaciones. Como bien señala Prieto (ob.cit), la toma de decisiones debe ser consensuada, como un “proceso continuo, sustentado por el flujo de información de

las unidades en la organización, como referente que permita considerar diferentes alternativas de acción” (p.23), por lo que es fundamental la participación de todo el talento humano, además para aprovechar las potencialidades y experiencias para el mejoramiento de las actividades.

**Cuadro 11**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: participativo**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	Existe apertura de los directivos hacia la toma de decisiones en sus actividades académicas	12	25	0	0	13	27	23	48	0	0
22	La comunicación con los directivos se orienta a dar órdenes específicas de la labor educativa	31	65	0	0	11	23	6	13	0	0



**Gráfico 14. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: participativo**

Con relación al cuadro 11, gráfico, correspondiente al indicador participativo, en el ítem 21, se observa que un 48% de encuestados indicó que casi nunca existe apertura de los directivos hacia la toma de decisiones en sus actividades académicas,

mientras que 27% respondió a veces y 25% siempre, lo cual se considera una debilidad en su gestión.

Por otra parte, un 65% de los encuestados indicó que la comunicación con los directivos siempre se orienta a dar órdenes específicas de la labor educativa; asimismo, un 23% respondió a veces y 13% casi nunca, lo cual es indicativo de que en la institución se limita esta comunicación hacia este tipo de información.

Es importante señalar que según Sosa (ob.cit), el clima organizacional participativo se caracteriza por la interacción entre la gerencia y el talento humano, a lograr una acción integrada en aspectos como la comunicación, toma de decisiones, delegación de autoridad y otros, los cuales reflejan una orientación hacia el consenso y la participación.

### Cuadro 12

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: en grupos

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	Los directivos motivan la participación de grupos de trabajos en las actividades institucionales	9	19	4	8	17	35	18	38	0	0
24	En las relaciones, los directivos demuestran respeto hacia las opiniones del personal	14	29	6	13	17	35	11	23	0	0

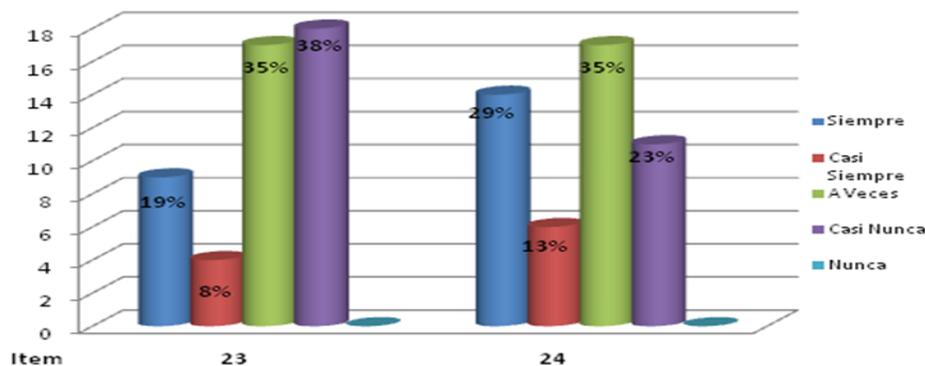


Gráfico 15. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: en grupos

Con relación al cuadro 12, gráfico 11, se observa en el ítem 23 que 38% de los encuestados respondió que casi nunca los directivos en el Liceo Nacional “28 de Febrero”, motivan la participación de grupos de trabajos en las actividades institucionales, mientras que 35% opinó a veces, 19% siempre y 8% casi siempre, por lo que se infiere una debilidad al considerar este aspecto tan relevante para integrar al personal en la acción colectiva.

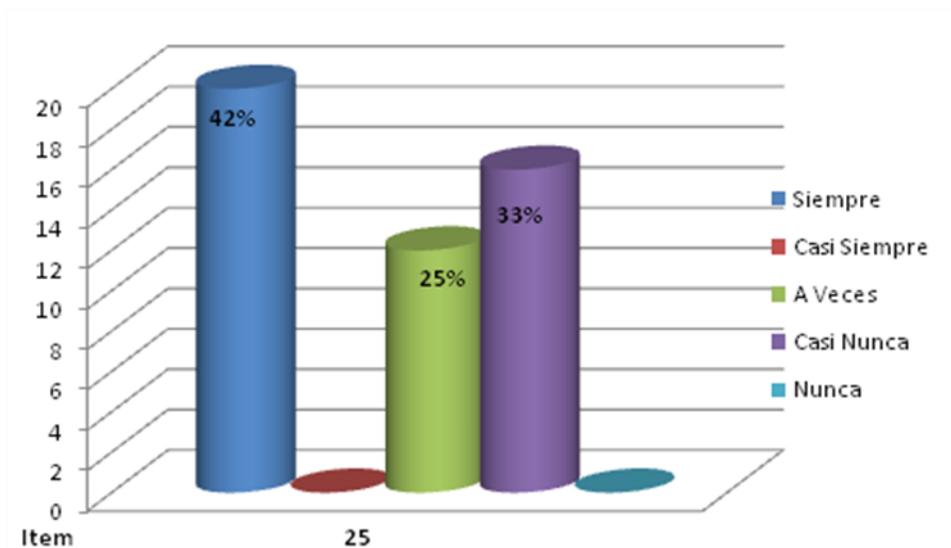
Asimismo, en el ítem 24, 42% de respuestas fueron positivas (29% siempre y 13% casi siempre), al indicar que en las relaciones, los directivos demuestran respeto hacia las opiniones del personal, mientras que 35% respondió a veces y 23% casi nunca. De estos resultados se infiere una tendencia favorable, aunque no es percibida por el personal de la misma manera.

Sobre los resultados presentados, se asume la importancia que tiene para la directiva institucional mejorar o fortalecer los aspectos antes señalados, toda vez que la percepción de los docentes no es del todo favorable. Como lo señala Galera (2009), acerca del trabajo en equipo y su importancia al “combinar capacidades, limitaciones, formas de pensar y experiencias, con el fin de enfrentar diferentes situaciones en las organizaciones” (p.91), lo cual debe ser considerado por la gerencia en la institución, a través de la integración de los docentes y demás personal en cada una de las actividades que se propongan.

### Cuadro 13

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: relaciones interpersonales

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
25	Las relaciones interpersonales permiten un clima de confianza	20	42	0	0	12	25	16	33	0	0



**Gráfico 16. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: relaciones interpersonales**

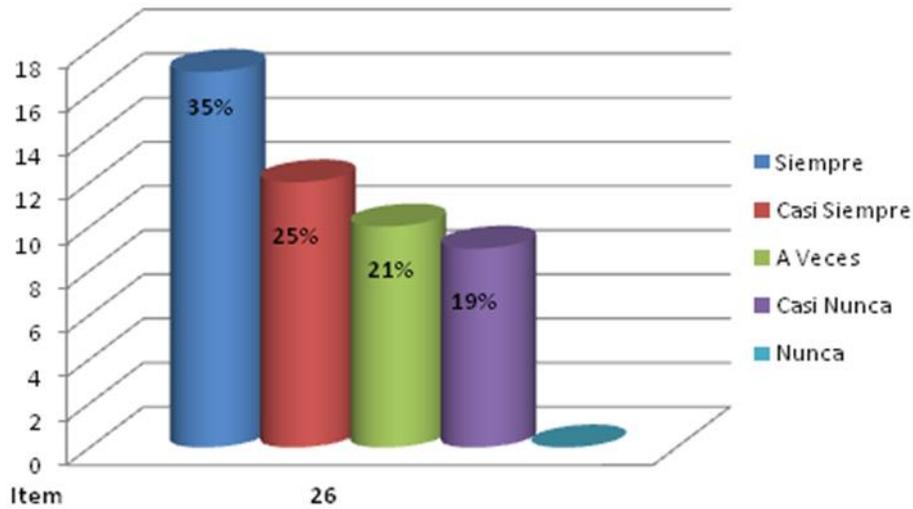
En el cuadro 13, gráfico destacan las respuestas en el ítem 25, en el cual un 42% de encuestados aseguró que las relaciones interpersonales siempre permiten un clima de confianza, mientras que 33% señaló casi nunca y 25% a veces, lo que hace inferir una tendencia favorable, aunque con algunas debilidades, reflejadas en estos valores.

De acuerdo con lo señalado, es de relevancia mantener unas relaciones interpersonales acordes con los objetivos organizacionales y la identificación del talento humano, porque como indica Goncalves (2009) estas se basan en “la diversidad de criterios de las personas, que permite intercambiar, construir nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues se tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprenderse y llegar a acuerdos” (p.1).

**Cuadro 14**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: estilo de dirección**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	La directiva apoya la participación docente en todas las actividades	17	35	12	25	10	21	9	19	0	0



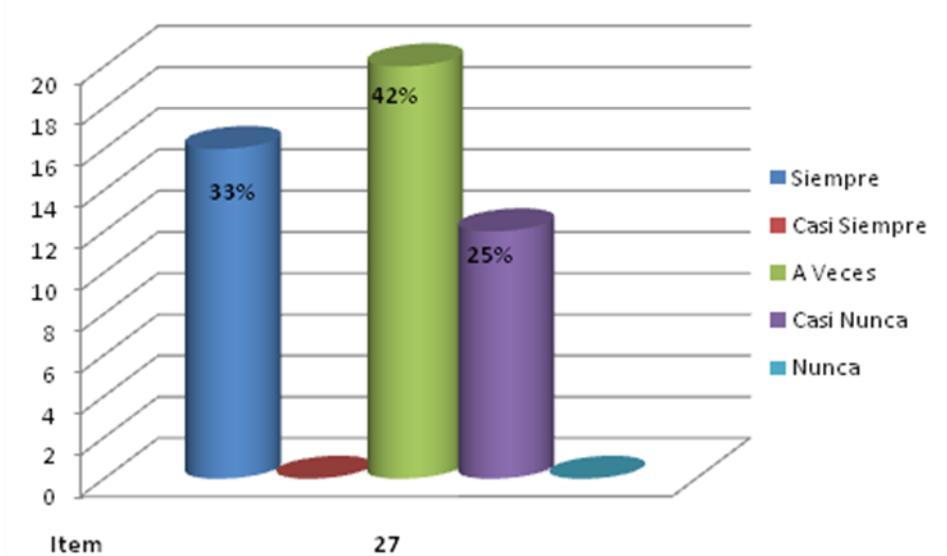
**Gráfico 17. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: estilo de dirección**

De acuerdo con los resultados presentados en el cuadro 14, gráfico 13, correspondiente al ítem 26, se observa que 60% de respuestas fueron positivas (35% siempre y 25% casi siempre), al expresar que la directiva apoya la participación docente en todas las actividades, aunque 21% indicó a veces y 19% casi nunca. De estos resultados, se infiere la importancia de fortalecer este aspecto, que como manifiesta Goncalves (ob.cit) “mantiene motivado al recurso humano, al sentir que es importante en la toma de decisiones y acciones en la organización” (p.45).

**Cuadro 15**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: sentido de pertenencia**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27	Se incentiva el sentido de pertenencia con la institución para el logro de los objetivos	16	33	0	0	20	42	12	25	0	0



**Gráfico 18. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: sentido de pertenencia.**

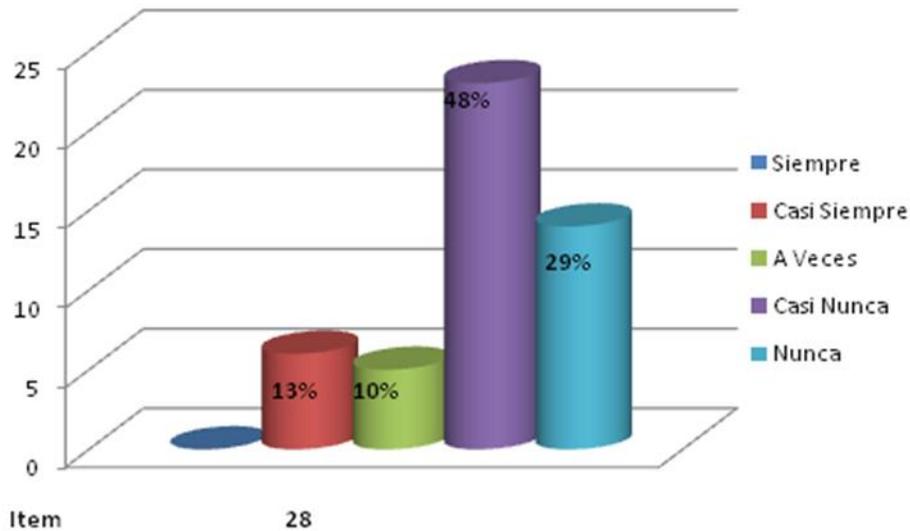
Las respuestas en el cuadro 15, gráfico 14 indican que en el ítem 27, un 42% de docentes indicó que a veces se incentiva el sentido de pertenencia con la institución para el logro de los objetivos, mientras que 33% respondió siempre y 25% casi nunca, por lo cual se infiere es un aspecto poco considerado por la directiva del Liceo Nacional “28 de Febrero”.

En este sentido, es de gran relevancia que la gerencia propicie los espacios de interacción e identificación del personal con las actividades planificadas, con el fin de fortalecer su pertenencia, como bien señala Sosa (ob.cit), esto “demuestra a las personas que se confía en ellas, que son importantes para la organización, ya que cuenta y necesita de su apoyo” (p. 82).

**Cuadro 16**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: retribución**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
28	La directiva desarrolla actividades para retribuir al personal en su trabajo	0	0	6	13	5	10	23	48	14	29



**Gráfico 19. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: retribución**

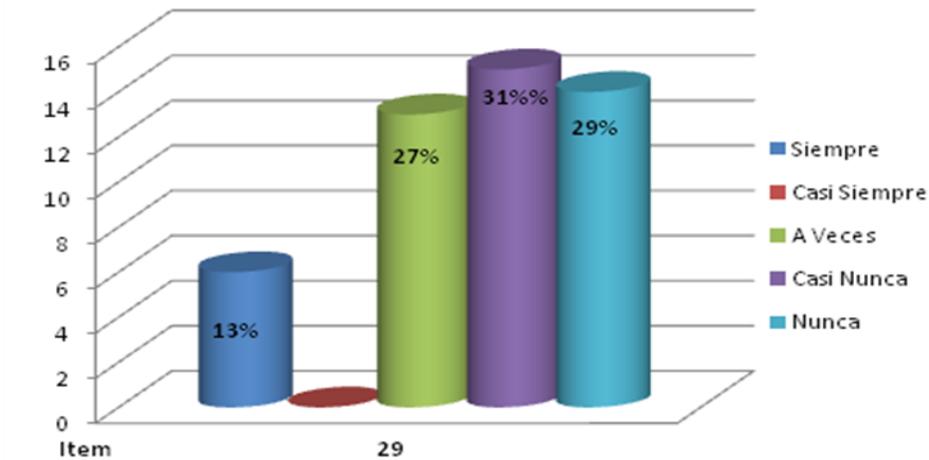
En el cuadro 16, gráfico 15, destaca una debilidad en la directiva, expresada por el 48% de respuestas en la categoría casi nunca, 29% nunca, mientras que 13% indicó casi siempre y 10% a veces, al considerar que la directiva desarrolla actividades para retribuir al personal en su trabajo, lo cual es significativo como elemento de motivación y satisfacción laboral.

Con respecto a lo señalado, Romero (ob.cit) indica que las retribuciones constituyen un elemento altamente motivador, “a través de aportaciones de todo tipo, que generan un rendimiento más alto, mayor compromiso y una implicación mayor, y se esfuerzan por dar lo mejor de sí” (p. 109), lo cual debe ser considerado por los directivos para el mejoramiento de la labor docente, sobre todo en cuanto a las retribuciones emocionales, con palabras de aliento, felicitaciones, entre otros.

**Cuadro 17**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: recursos**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
29	Se cuenta con los recursos para un desarrollo efectivo de las actividades	6	13	0	0	13	27	15	31	14	29



**Gráfico 20. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: recursos**

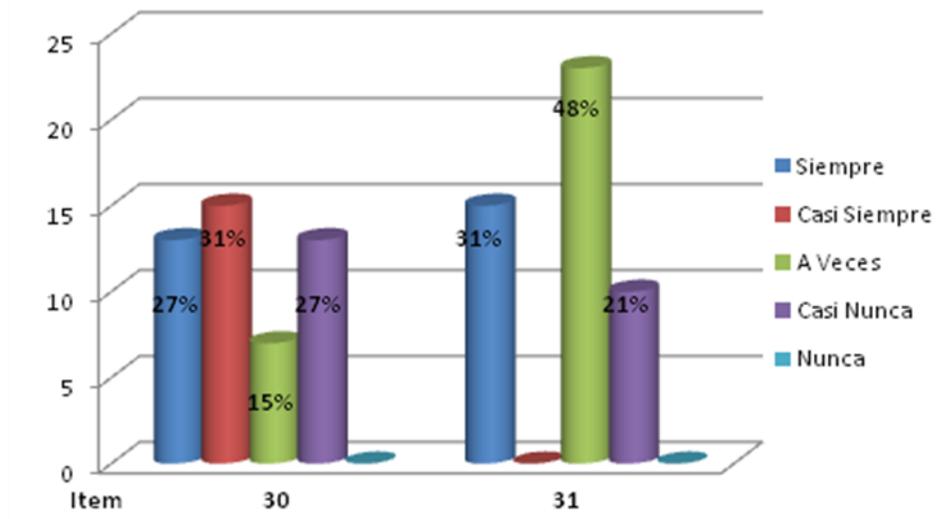
De acuerdo con el cuadro 17, gráfico 16, se evidencia una debilidad en la institución, por cuanto 50% de respuestas fueron negativas (31% casi nunca y 29% nunca), al señalar que se cuenta con los recursos para un desarrollo efectivo de las actividades, mientras que 27% respondió a veces y sólo 13% aseguró que esto pasa siempre.

Sobre estos resultados, Romero (ob.cit) indica que una de las situaciones limitantes en las instituciones educativas, se relaciona con la dotación y existencia de los recursos necesarios para el proceso administrativo y académico, lo cual también incide en la motivación del personal, la satisfacción de los estudiantes y la efectividad en el logro de los objetivos.

**Cuadro 18**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: valores**

Ítem	El directivo en su organización cuán frecuente	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
30	Existe cooperación interna entre todo el personal	13	27	15	31	7	15	13	27	0	0
31	En la gestión directiva, se estimulan la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos	15	31	0	0	23	48	10	21	0	0



**Gráfico 21. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: valores**

Con respecto al cuadro 18, gráfico 17, en el ítem 30 se observa que un 58% de respuestas fueron positivas (27% siempre y 31% casi siempre), al indicar que existe cooperación interna entre todo el personal, mientras que 27% indicó casi nunca y 15% nunca, lo que implica la necesidad de fortalecer este aspecto, desde la gestión directiva.

Por su parte, en el ítem 31, el 48% de encuestados respondió que en la gestión directiva, a veces se estimulan la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, así como 31% respondió siempre y 21% casi siempre, lo cual se considera una

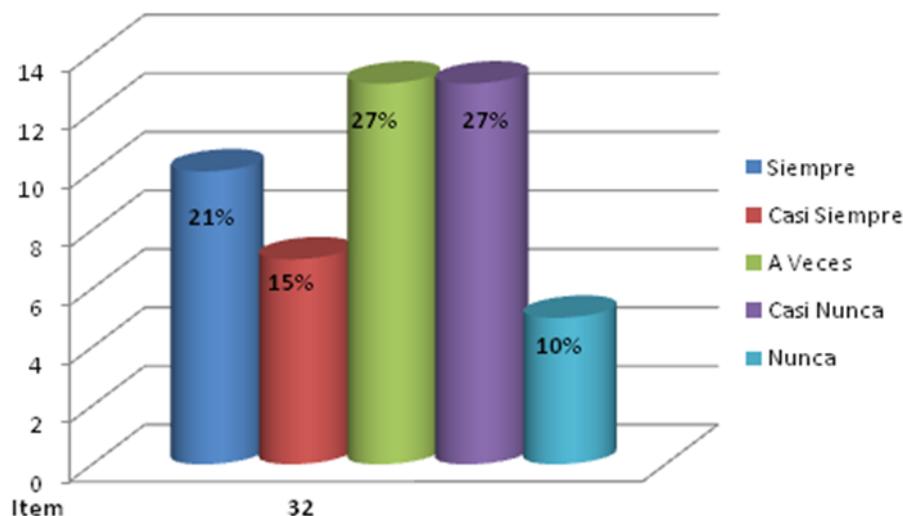
debilidad en este elemento.

Con respecto a los ítems señalados, como parte del indicador valores, es preciso asumir lo señalado por Robbins (ob.cit) “un líder con valores puede enfrentar situaciones difíciles, pero lo sacará adelante en la medida que los transmita al resto de sus compañeros, con responsabilidad, compromiso y participación” (p.43); esto se traduce en que las personas realizarán mejor su trabajo, se sentirán comprometidas y rendirán más, en un clima de cooperación y entendimiento.

### Cuadro 19

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: liderazgo

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
32	Existe un clima de trabajo basado en la cooperación de todo el personal	10	21	7	15	13	27	13	27	5	10



**Gráfico 22. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: liderazgo**

El ítem 32, cuyas respuestas se presentan en el cuadro 19, gráfico 18, indica una debilidad en el liderazgo de los directivos, según la mayoría de opiniones de los docentes encuestados, por cuanto un 37% de respuestas tienen tendencia negativa

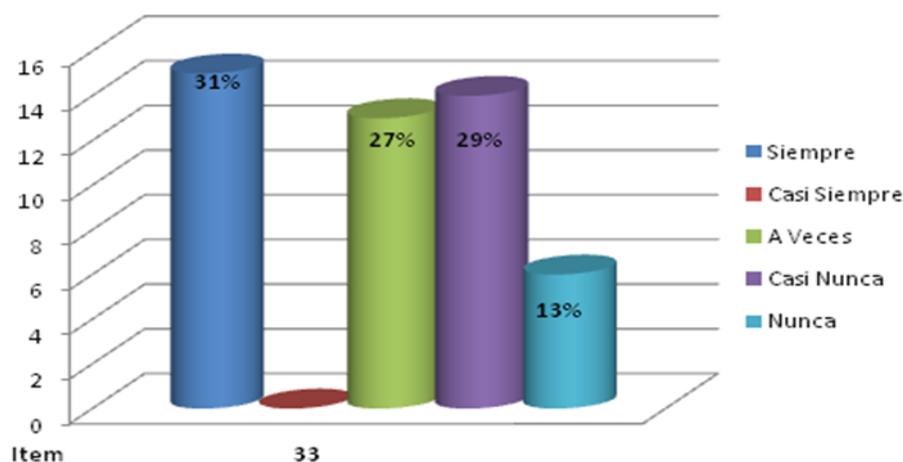
(27% casi nunca y 10% nunca); asimismo, 27% se ubicó en la categoría a veces y un 36% estuvo a favor (21% siempre y 15% casi siempre), al indicar que en el liceo existe un clima de trabajo basado en la cooperación de todo el personal.

Con relación a lo señalado, Rodríguez (2012) indica que la institución, como un sistema, requiere de “la cooperación del personal en interacción con los elementos organizacionales, para definir el curso de acción en pro del logro común de objetivos establecidos”. (p.45), de tal manera que influyen favorablemente sobre sus miembros y el medio en que se desenvuelven.

**Cuadro 20**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: comunicación**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
33	La directiva propicia los vínculos amistosos entre el personal	15	31	0	0	13	27	14	29	6	13



**Gráfico 23. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: comunicación**

Según los resultados presentados en el cuadro 20, gráfico 19, del ítem 33, destaca que 31% de respuestas se ubicaron en la categoría siempre, al indicar que la directiva propicia los vínculos amistosos entre el personal; pero también 42% de

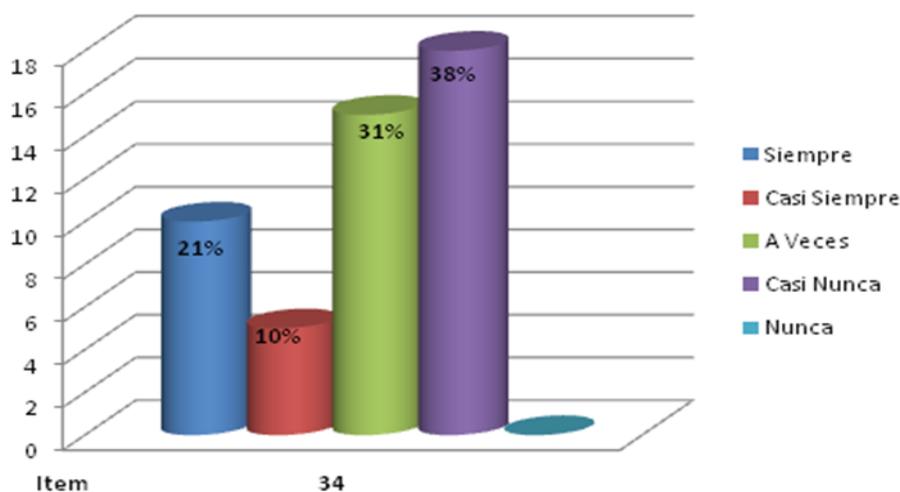
opiniones tuvieron una tendencia negativa (29% casi nunca y 13% nunca), así como 27% indicó a veces.

Sobre estas consideraciones, es importante el interés de la directiva en implementar este tipo de relaciones, que según Prieto (ob.cit), permiten fortalecer la interacción, el trabajo en equipo y es propicio para orientar la ejecución de las actividades en consenso, lo cual es de suma importancia para los docentes en el desarrollo de sus actividades.

### Cuadro 21

#### Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: relaciones

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
34	En la gestión directiva, buscan la interacción del personal con el ambiente físico de la institución	10	21	5	10	15	31	18	38	0	0



**Gráfico 24. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: relaciones**

De acuerdo con los valores presentados en el cuadro 21, gráfico 20, se observa que 38% de encuestados respondió casi nunca, así como el 31% opinó a veces, 21% siempre y 10% casi siempre, al manifestar que en la gestión directiva, buscan la

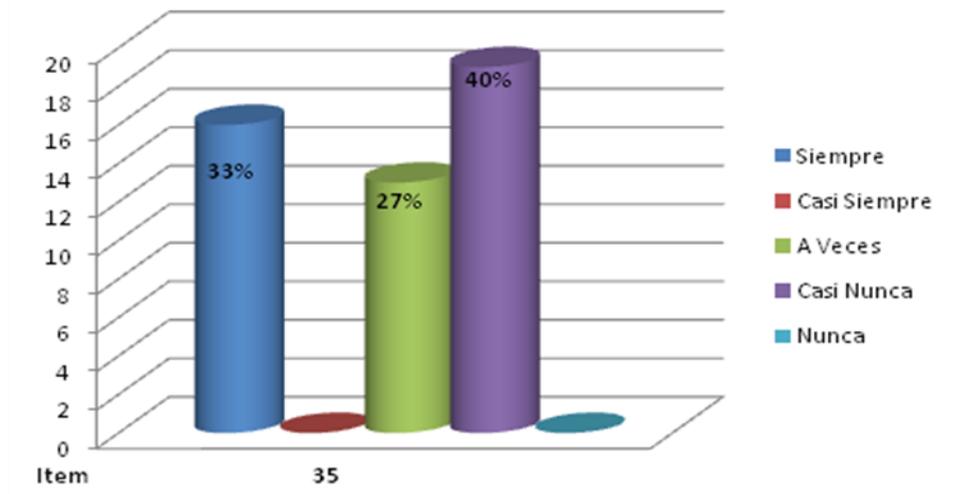
interacción del personal con el ambiente físico de la institución, por lo que se infiere una debilidad en este elemento que permite la identificación y el compromiso del personal con la realidad de la institución.

En este sentido, es importante considerar los resultados presentados como fuente de información para la toma de decisiones en la directiva con el fin de lograr resultados adecuados, dado que como señala Chiavenato (ob.cit) es de gran importancia de la identificación del talento humano con la organización, por cuanto se aboca al cumplimiento de la labor, pero también de aquellas actividades dirigidas al mejoramiento de las condiciones de trabajo, o al menos su cuidado.

**Cuadro 22**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: estructura**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
35	Se encuentran definidas las tareas, roles o funciones del personal docente	16	33	0	0	13	27	19	40	0	0



**Gráfico 25. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: estructura**

De acuerdo con los resultados en el cuadro 22, gráfico 21, correspondiente al

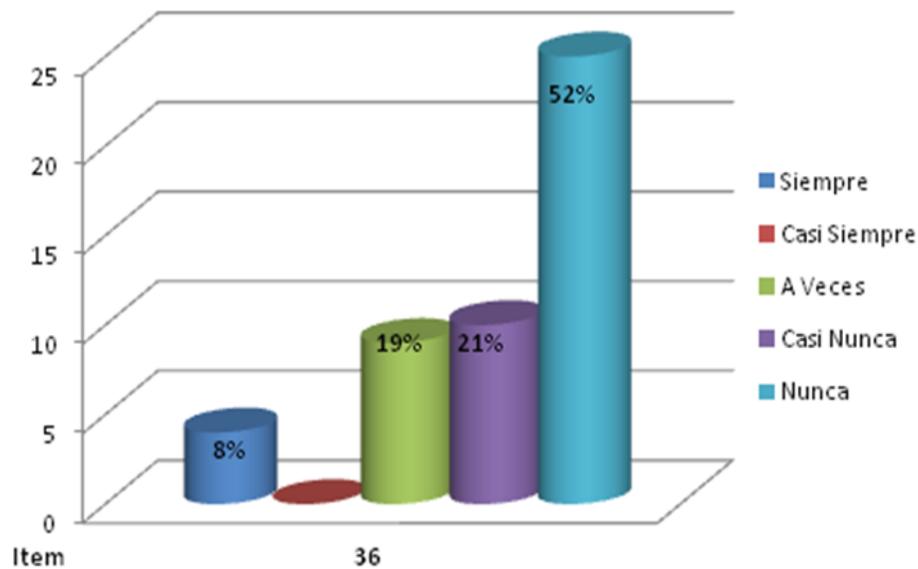
ítem 35, un 40% de la muestra indicó que casi nunca se encuentran definidas las tareas, roles o funciones del personal docente, 33% respondió siempre y 27% a veces, por lo cual se infiere una debilidad en este elemento de la gestión directiva.

Al respecto, Robbins (ob.cit) indica que es necesario establecer claramente las tareas, roles o funciones, por cuanto esto permite reconocer lo que van a realizar cada uno de los colaboradores, “sin dejar lugar para las ambigüedades sobre las responsabilidades que cada uno tiene” (p. 73).

**Cuadro 23**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: políticas**

Ítem	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
36	Se realizan actividades para la actualización de los docentes	4	8	0	0	9	19	10	21	25	52



**Gráfico 26. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: políticas**

Al observar los resultados del ítem 36, los cuales fueron reflejados en el cuadro 23, gráfico 22, se observa una debilidad en la gestión de los directivos, específicamente en lo que se refiere a las políticas, dado que un 52% de encuestados

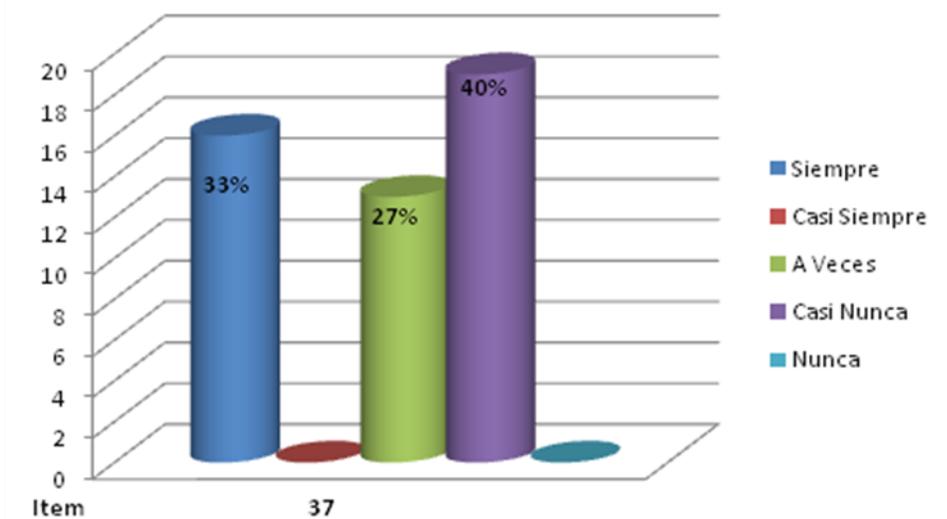
indicó que nunca se realizan actividades para la actualización de los docentes; 21% respondió casi nunca, 19% a veces y sólo 8% indicó siempre, por lo que se infiere es un aspecto poco considerado dentro de la gestión.

En este sentido, es de relevancia asumir este tipo de acciones en la institución educativa, que como señala Prieto (ob.cit) fortalece los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas a su gestión, con lo cual se canalizan adecuadamente las estrategias, actividades y tareas, en función del cumplimiento de los objetivos.

**Cuadro 24**

**Valores en frecuencias y porcentajes de respuestas en la dimensión clima organizacional. Indicador: factores externos**

Ítem	El directivo en su organización cuán frecuente	S		CS		AV		CN		N	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
37	En la toma de decisiones, se consideran factores externos que inciden en la labor educativa	16	33	0	0	13	27	19	40	0	0



**Gráfico 27. Representación gráfica de las respuestas en el indicador: factores externos**

Con respecto al cuadro 24, gráfico 23, se observa que en el ítem 37, un 40% de encuestados respondió casi nunca, 33% siempre y 27% a veces, al indicar que en la

toma de decisiones, se consideran factores externos que inciden en la labor educativa, lo cual se infiere como una debilidad de los directivos sobre este aspecto, que tiene una incidencia en cualquier actividad desarrollada.

Al respecto, Romero (ob.cit), indica que los elementos del entorno tienen una influencia, tanto en la gestión, como en la percepción del talento humano ante las situaciones que se presentan. Además, existen situaciones que son impuestas a las instituciones educativas, como los lineamientos o políticas de las dependencias educativas, las cuales deben ser consideradas en la toma de decisiones gerenciales.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez aplicado el instrumento, se presentan a continuación las conclusiones producto de los resultados obtenidos en la recolección de los datos sobre la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”, ubicado en la parroquia Santa Cruz de Bucaral, del estado Falcón:

Con relación al primer objetivo, orientado a diagnosticar el tipo de motivación gerencial desarrollado por los directivos para el fortalecimiento del clima organizacional en Liceo Nacional “28 de Febrero”, destacan fortalezas en elementos importantes, como la acción de los docentes en la manera de asumir su labor por la simple satisfacción de hacerlo, además del deseo de participar en las actividades espontáneamente.

Aunado a ello, los encuestados consideran que se dedican con empeño a su objetivo en la labor institucional, con iniciativas hacia las mejoras en el trabajo, empatía con sus compañeros, buenas relaciones y el interés por inducirles hacia el logro de los objetivos; además, se considera que el esfuerzo siempre contribuye con las metas de la organización, desde la responsabilidad como un valor en su desempeño académico.

Por su parte, se determinaron debilidades específicas, como el manejo de los incentivos por parte de los directivos por su labor pedagógica, las relaciones asumidas como medio de motivación del personal docente. Aunado a ello, la gestión directiva sólo en algunas ocasiones toman en cuenta sus necesidades individuales en la

institución ni promueven la identificación, adaptación a los cambios e integración de nuevas formas de pensar o actuar en el personal.

En el mismo orden de ideas, destacan las debilidades, relacionadas por las expresiones de los docentes, en cuanto al impulso que reciben en el trabajo hacia la satisfacción personal, además de la coherencia entre los criterios valores y creencias de todo el personal, los cuales son incentivados por los directivos.

Al considerar el segundo objetivo, dirigido a identificar el nivel de motivación gerencial para el fortalecimiento del clima organizacional, destacan debilidades en cuanto a la presencia de un ambiente de trabajo caracterizado por amenazas o castigos, así como se imponen los criterios de los directivos a través de la normativa y en las decisiones institucionales, poco toman en cuenta las necesidades sociales del personal ni apertura a su participación en la toma de decisiones en sus actividades académicas. Asimismo, existen limitaciones en la definición de tareas, roles o funciones del personal docente y la actualización de los docentes

En el mismo orden de ideas, existe una tendencia desfavorable, al señalar que poco se motiva la participación de grupos de trabajos en las actividades ni se incentiva el sentido de pertenencia con la institución para el logro de los objetivos, las retribuciones al personal en su trabajo ni el estímulo de la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos. Además de ello, se asume que la directiva es débil al buscar la interacción del personal con el ambiente físico de la institución y la consideración de factores externos en la toma de decisiones.

Es importante señalar que, algunas fortalezas se refieren a la comunicación con los directivos, para dar órdenes específicas de la labor educativa, el respeto hacia las opiniones del personal, el clima de confianza en las relaciones interpersonales y el apoyo a la participación. Aunado a ello, la mayoría de encuestados consideró que existe cooperación interna entre todo el personal, así como la directiva propicia los vínculos amistosos entre el personal.

En cuanto al tercer objetivo, a través del cual se describen los aspectos del clima organizacional, a partir de la motivación gerencial en Educación Media General del Liceo Nacional 28 de Febrero, se pudo observar que dicha motivación incide en la

percepción que hacen los docentes sobre elementos claves, como los tipos, el esfuerzo, las necesidades y metas. Además, se presentan debilidades al incentivar las competencias personales o sociales de estos docentes, con la prevalencia de un estilo autoritario, caracterizado por la poca participación que asumen en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la integración para un trabajo consensuado en lo académico y administrativo.

### **Recomendaciones**

Luego de presentadas las conclusiones, se consideran las siguientes recomendaciones, que servirán de sustento para la toma de decisiones y la búsqueda de acciones orientadas a optimizar la motivación gerencial del directivo para el fortalecimiento del clima organizacional en la Educación Media General del Liceo Nacional “28 de Febrero”:

La directiva debe aprovechar las fortalezas presentes en la institución, específicamente aquellas relacionadas con la identificación de los docentes en su labor, el deseo de participación, los niveles de comunicación, respeto, confianza en las relaciones y cooperación del personal, además de los vínculos existentes, los cuales pueden servir para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Propiciar espacios de encuentro entre todo el personal, a través de diferentes actividades en las cuales se involucren todos, considerando la empatía, buenas relaciones y la responsabilidad que asumen como un valor en su desempeño académico.

Dar apertura a los docentes en la toma de decisiones, así como incentivar las orientaciones para actuar en el manejo de incertidumbre, tomando en cuenta los recursos y medios disponibles. Para ello, aprovechar el establecimiento de incentivos personales, como medio de recompensa por el trabajo realizado, por el esfuerzo y la cooperación, por medio de carteleras de felicitación, palabras de incentivo a cada uno de ellos, celebraciones (juegos, deportes y otros) en las cuales se comparta, no sólo las experiencias académicas, sino aquellas motivaciones personales.

Desarrollar acciones en las cuales se tengan en cuenta las necesidades individuales y sociales de los docentes, demostrando interés en las situaciones presentes, con el apoyo permanente por su resolución.

Demostrar apertura hacia la acción de los docentes en cuanto a su adaptación a los cambios e integración en la adopción de nuevas formas de pensar o actuar en el personal. Para ello, escuchar constantemente sus ideas, exposiciones e intereses, con el fin de propiciar respuestas, ajustadas a la realidad de la institución.

Se requieren reuniones, talleres de trabajo, con los cuales proveer a los docentes de información que le permita promover un clima de trabajo adecuado, en interacción y realimentación. Es necesario definir acciones dirigidas al desarrollo personal, para crear e innovar en el trabajo, a través del crecimiento y desarrollo personal e interpersonal.

Establecer acuerdos con todo el personal, con el fin de definir claramente aquellos criterios propios de las normativas, los cuales deben ser implementados de forma inmediata y aquellos que pueden ser ajustados, en consenso, sobre la base de la situación que caracteriza la gestión educativa. Por ello, es preciso mantener informado a todos acerca de los lineamientos y criterios definidos por las instancias respectivas, como la Zona Educativa.

Mantener una definición precisa y clara de las tareas, roles o funciones del personal docente, las cuales sean conocidas por todos, con la finalidad de crear conciencia sobre su pertinencia e importancia en la institución.

Programar actividades para la actualización del personal, en aspectos como el liderazgo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, manejo del estrés, resolución de conflictos, así como otros temas de interés expresados por ellos mismos, con el fin de fortalecerles, personal o profesionalmente, con mejoras en su desempeño e integración al trabajo.

Promover la creación de equipos de trabajo docente, con el apoyo permanente hacia su participación en el desarrollo de los proyectos, conjuntamente con toda la comunidad escolar.

Conservar y reforzar los valores positivos en el clima organizacional, como la confianza, el interés de la directiva, las relaciones interpersonales, así como el compromiso docente, reflejado en su disposición al trabajo, para contribuir con el éxito organizacional.

De la misma manera, se sugiere que los directivos y docentes se comprometan con su desarrollo personal y el de la institución, estimulando y cultivando valores personales-sociales, una actitud favorable hacia el cambio, impulsado por la innovación y la gestión de estrategias coherentes con los requisitos institucionales, de la educación y la sociedad.

## REFERENCIAS

- Álvarez, C (2015). *Lineamientos del clima organizacional y el estilo de liderazgo en la gerencia educativa en la Escuela Básica Rafael Antonio González, parroquia Meza Bolívar, municipio Antonio Pinto Salas del estado Mérida*. [Resumen] Disponible: <https://centrofpuvm.wordpress.com/biblioteca-virtual/trabajo-de-grado/planificacion-y-evaluacion2015-2/abril-2/> [Consulta: 2016, marzo 9]
- Amarate, H; Chiavenato, I (2010). *Administración, teoría, proceso y práctica*. México: Mc Graw Hill.
- Añez, P. (2013). *Dimensiones de la cultura organizacional y la motivación laboral de la institución de educación superior, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima Perú*. [Resumen] Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81640856007.pdf> [Consulta: 2016, junio 20]
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Guía para su elaboración. (2ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. BL. Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Bisquerra P. (2010). *Técnica de Investigación*. Buenos Aires. Kapeluz.
- Castillo, P (2010). *Oficio y Arte de la Gerencia*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860. Caracas: 16 de diciembre de 1999.
- Cornieles, L (1992). *Estudios sobre gerencia en tiempos de crisis*. Caracas: Paidós.
- Estrada, P (2014). *El clima organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital*. [Resumen] Disponible: <http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19390.pdf> [Consulta: 2016, junio 20]
- Fernández, A. (2014). *El clima organizacional en las escuelas con un enfoque comparativo para México y Uruguay*. [Resumen] Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205> [Consulta: 2016, septiembre 8]

- Galera, G. (2009). *Cultura y Clima Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia del Personal*. Madrid: Turrens.
- Gibson, M (2010). *Organizaciones conducta estructura proceso*. México: Mc Graw Hill.
- Giménez, R (2012). *Organizaciones competidoras*. Barinas: Edit. Rumbo.
- Goleman, D. (2004). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Plaza & Janes editores.
- Goncalves, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- González, K (2001). *Administración y estrategias gerenciales*. Madrid: McFee.
- Hernández, R. (1996). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Syspale. Fundacite.
- Lara, L (1994). *Administración*. Madrid: Espasa.
- Ledda, G (2008). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Premiun.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 39.823*. Caracas.
- Luque, H (2011). *El gerente educativo*. Caracas: Cosmos.
- Marín, D. (2013). *Clima organizacional del Ambulatorio “Dr. José Antonio Serres”, en Maturín, estado Monagas*. [Resumen] Disponible: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2\\_B896\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2_B896_01.pdf) [Consulta: 2016, septiembre 8]
- Mastrángelo, I (2015). *Liderazgo emocional del docente como gerente de aula para el fortalecimiento de la motivación al logro en los estudiantes de Educación Primaria de la Escuela Bolivariana Gervacia Crespo de Sosa, en el municipio Palavecino del estado Lara*. Tesis de Maestría. Universidad Yacambú. Barquisimeto.

- Ortuño, L (1992). *Administración en el sistema escolar*. México: Gedisa.
- Prieto, L (2012). *Estrategias de motivación trascendental*. México: Mc Graw Hill.
- Raffini, P (2005). *Motivación y Emoción*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G (2012). *Motivación y liderazgo*. México: Paidós.
- Romero, T (2005). *Desarrollo organizacional*. Madrid: Prentice Hall.
- Ruiz, L (2011). *Gerencia en el aula*: Caracas, Venezuela: INSTIVOC.
- Sabino, C. (2007). *Cómo Hacer una Tesis, Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos*. 8va Edición. Caracas: Panapo.
- Salazar, C (2007). *Estrategias gerenciales en la educación*. Caracas: Cuadernos IESA.
- Sosa, J (2010). *Gerencia y educación*. México: Trillas.
- Stoner, J. (2004). *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M (2006). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fedupel
- Zorrilla H. (2010). *La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica*. Universidad de Los Andes: Programa de Gestión Tecnológica. Venezuela.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO  
DR. LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA**

Estimado Docente:

Reciba un cordial saludo, la presente tiene la finalidad de solicitar su valioso refuerzo en lo relacionado a una investigación que se está efectuando titulada: **MOTIVACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL.**

Su ayuda consiste en dar respuesta con objetividad a una serie de preguntas relacionadas directamente con el estudio planteado, por lo tanto, se le agradece la mayor sinceridad posible al responder, recuerde que la información suministrada por usted será absolutamente confidencial y servirá únicamente para el proceso de investigación propuesto.

Agradeciendo de antemano su colaboración, me despido muy fraternalmente.

Atentamente,

Dalimar Sánchez

## INSTRUCCIONES GENERALES

- Antes de responder, lea detenidamente el enunciado de cada pregunta formulada, esto le permitirá tener una idea exacta de su contenido.

- Para el cumplimiento del propósito de la investigación, se le agradece que responda el cuestionario con absoluta sinceridad, tomando en cuenta la categoría de respuestas:

S: Siempre

CS: Casi Siempre

AV: A Veces

CN: Casi Nunca

N:Nunca

- Se le agradecería no dejar ninguna pregunta sin contestar.

- Marque con una equis (X) en el espacio que coincida con su opinión (Si-  
No).

- Si tiene alguna duda consulte con la investigadora.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO  
DR. LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA**

**Cuestionario**

**Instrucciones: Marque con una X en la alternativa que se adapte a su criterio. Tomando en cuenta la siguiente escala: (S) siempre; (CS) Casi siempre ;(AV) A veces ; (CN) Casi nunca; (N) Nunca.**

Nº	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S	CS	AV	CN	N
1	Realiza su labor educativa por la simple satisfacción de hacerlo					
2	Demuestra deseos de participar en las actividades espontáneamente					
3	Recibe incentivos de los directivos por su labor pedagógica					
4	Las relaciones con sus compañeros le motivan en su trabajo					
5	Se dedica con empeño a su objetivo en la labor institucional					
6	Su esfuerzo contribuye con las metas de la organización					
7	Se toman en cuenta sus necesidades individuales en la institución					
8	En su trabajo, se le impulsa hacia la satisfacción personal					
9	La directiva promueve su identificación con la institución					
10	En la directiva se promueve la coherencia entre los criterios valores y creencias de todo el personal					
11	La responsabilidad es asumida como un valor en su desempeño académico					
12	En la institución, se incentiva la adaptación ante los cambios					
13	El directivo busca integrar nuevas formas de pensar o actuar en su labor profesional					
14	Mantiene iniciativa hacia las mejoras en el trabajo					
15	Demuestra empatía con sus compañeros					
16	Busca inducir a los demás hacia el logro de los objetivos					
17	Mantiene buenas relaciones con los demás					
18	El ambiente de trabajo es de amenazas o castigos					
19	Se le imponen los criterios de los directivos a través de la normativa					
20	En las decisiones institucionales, se toman en cuenta las necesidades sociales del personal					

Nº	<i>El directivo en su organización cuán frecuente</i>	S	CS	AV	CN	N
21	Existe apertura de los directivos hacia la toma de decisiones en sus actividades académicas					
22	La comunicación con los directivos se orienta a dar órdenes específicas de la labor educativa					
23	Los directivos motivan la participación de grupos de trabajos en las actividades institucionales					
24	En las relaciones, los directivos demuestran respeto hacia las opiniones del personal					
25	Las relaciones interpersonales permiten un clima de confianza					
26	La directiva apoya la participación docente en todas las actividades					
27	Se incentiva el sentido de pertenencia con la institución para el logro de los objetivos					
28	La directiva desarrolla actividades para retribuir al personal en su trabajo					
29	Se cuenta con los recursos para un desarrollo efectivo de las actividades					
30	Existe cooperación interna entre todo el personal					
31	En la gestión directiva, se estimulan la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos					
32	Existe un clima de trabajo basado en la cooperación de todo el personal					
33	La directiva propicia los vínculos amistosos entre el personal					
34	En la gestión directiva, buscan la interacción del personal con el ambiente físico de la institución					
35	Se encuentran definidas las tareas, roles o funciones del personal docente					
36	Se realizan actividades para la actualización de los docentes					
37	En la toma de decisiones, se consideran factores externos que inciden en la labor educativa					

**ANEXO B**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO DE BARQUISIMETO  
DR. LUIS BELTRAN PRIETO FIGUEROA**

**Estimado (a) Experto (a):**

Anexo a la presente, envío a usted instrumento para la validación, el cual será aplicado a los docentes en relación a una investigación titulada: **MOTIVACIÓN GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN MEDIA GENERAL.**

Agradecería emitiera juicio para la validación del instrumento en los aspectos: Claridad, congruencia y pertinencia; entendiéndose por claridad: Redacción y precisión de los ítems; por congruencias la lógica interna que tiene el ítems y por pertinencia; la relación ítems indicador.

Agradeciendo de antemano su colaboración y que todo se logre por los caminos de la calidad educativa, me despido muy atentamente,

Dalimar Sánchez

### FORMATO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Redacción		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									

Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Redacción		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
35									
36									
37									

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Título Universitario: \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

C.I: \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD**

**Resultados de la Confiabilidad. Coeficiente Alfa de Cronbach**

<b>N° DEL ÍTEM</b>	<b>MEDIA (X)</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>MEDIA TOTAL</b>	<b>TOTAL DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>COEFICIENTE ALFA</b>
1	4,9979	0,8920	61,7809	28,5412	0,9834
2	5,4280	0,8060	53,5000	22,4850	0,9799
3	5,3020	1,4890	44,7890	30,2026	0,9869
4	5,3849	0,4584	56,4080	42,4056	0,9984
5	5,9780	0,5431	54,6101	32,3050	0,9978
6	4,2049	0,7892	48,7000	28,5002	0,9851
7	4,5842	0,9641	43,5000	31,2480	0,9781
8	3,1022	1,2845	44,6000	28,2912	0,9562
9	4,3137	0,9480	54,2620	21,2490	0,9663
10	5,4280	1,8060	43,5000	32,4850	0,9599
11	5,4280	1,8060	43,5000	22,4850	0,9659
12	4,3137	0,9480	54,2620	28,2490	0,9763
13	3,3849	1,0004	42,4080	29,4056	0,9554
14	4,3978	1,1020	34,7809	36,5412	0,9862
15	5,4280	1,8060	43,5000	23,8850	0,9776
16	4,5842	0,9641	43,5000	21,2480	0,9621
17	5,9780	0,5431	54,6101	32,3050	0,9978
18	4,2049	0,7892	48,7000	28,5002	0,9851
19	4,5842	0,9641	43,5000	31,2480	0,9781
20	3,1022	1,2845	44,6000	28,2912	0,9562
21	5,9780	0,5431	54,6101	32,3050	0,9978

22	5,4280	1,8060	43,5000	22,4850	0,9659
23	4,3137	0,9480	54,2620	28,2490	0,9763
24	3,3849	1,0004	42,4080	29,4056	0,9554
25	4,3978	1,1020	34,7809	36,5412	0,9862
26	5,4280	1,8060	43,5000	23,8850	0,9776
27	5,4280	1,8060	43,5000	22,4850	0,9659
28	4,9979	0,8920	61,7809	28,5412	0,9834
29	5,4280	0,8060	53,5000	22,4850	0,9799
30	5,3020	1,4890	44,7890	30,2026	0,9869
31	5,3849	0,4584	56,4080	42,4056	0,9984
32	4,3978	1,1020	34,7809	36,5412	0,9862
33	5,4280	1,8060	43,5000	23,8850	0,9776
34	5,4280	1,8060	43,5000	22,4850	0,9659
35	4,3978	1,1020	34,7809	36,5412	0,9862
36	5,4280	1,8060	43,5000	23,8850	0,9776
37	5,4280	1,8060	43,5000	22,4850	0,9659
<b>COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH</b>					<b>0,9644</b>
					<b>≈ 0,96</b>