

## PLAN BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL C.E.N. “GRAL. EZEQUIEL ZAMORA”

### *(PLAN BASED ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE TO OPTIMIZE THE LABOR PERFORMANCE OF THE TEACHING STAFF OF THE C.E.N. “GRAL. EZEQUIEL ZAMORA”)*

Tulasi Raggio

MSc. Administración Mención Gerencia General (UNELLEZ). Lcda. en Educación Mención Lengua y Literatura (UC). Docente Titular del MPPE. Tinaquillo, Cojedes. Venezuela.

[tulasideviraggio@gmail.com](mailto:tulasideviraggio@gmail.com)

Carolina Varela

MSc. en Educación mención Gerencia Educativa (UPEL). Docente Instructor de la UNELLEZ – Tinaquillo, Cojedes. Venezuela. [vncarolina@gmail.com](mailto:vncarolina@gmail.com)

**Recibido:** 24/02/19 **Admitido:** 06/06/19

#### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del Centro Educativo Nacional (CEN) “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, desarrollar el estudio se enmarcó en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el nivel de la investigación es descriptiva con un diseño no experimental, modalidad proyecto factible. La población fue (20) docentes, la muestra seleccionada para esta investigación fue censal o total. La técnica es la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario con veintidós (22) preguntas escala de Likert. La validez se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada de acuerdo al método Alpha de Cronbach, 0,86 el resultado. Según el diagnóstico: La institución cuenta con un clima organizacional que no se adecua a unir de manera armoniosa los diversos elementos que buscan orientar las acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales relacionados con el desempeño laboral, los participantes consideran que la propuesta les brindó herramientas útiles, la posibilidad de sensibilizarse e integrarse como grupo con metas comunes, capaces de reconocerse y mejorar su desempeño.

**Palabras claves:** Clima organizacional, desempeño laboral, personal docente.

#### ABSTRACT

The present investigation has like general objective to develop a plan based on the organizational climate to optimize the labor performance of the educational personnel of the National Educational Center (CEN) "Gral. Ezequiel Zamora "by Tinaquillo Edo. Cojedes, develop the study was framed in the positivist paradigm with a quantitative approach, the level of research is descriptive with a non-experimental design, feasible project modality. The population was (20) teachers, the sample selected for this research was census or total. The technique is the survey and the data collection instrument used is the questionnaire with twenty-two (22) Likert scale questions. The validity was made by expert judgment and the reliability was calculated according to Cronbach's Alpha method, 0.86 the result. According to the diagnosis: The institution has an organizational climate that is not adapted to harmoniously unite the various elements that seek to guide the necessary preventive and corrective actions to optimize and / or strengthen the functioning of processes and organizational results related to job performance , the participants consider that the proposal provided them with useful tools, the possibility to become aware and integrate as a group with common goals, capable of recognizing themselves and improving their performance.

**Keywords:** Organizational climate, work performance, teaching staf.

## **INTRODUCCIÓN**

Un clima organizacional óptimo se convierte en un factor positivo para toda organización, ya que un colaborador motivado se desenvuelve adecuadamente en su puesto de trabajo, lo que incide en el alcance de las metas de la institución. En relación a esto (Bagner, 2005:67), menciona que “el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, en su actitud ante el trabajo y por ende en su rendimiento”. Lo descrito permite considerar, que en la actualidad las instituciones educativas, además de ofrecer calidad académica están desarrollando estrategias que permitan brindar un servicio óptimo a los estudiantes; lo que implica una necesaria relación entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

Un clima adecuado y amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia. En ese sentido (Chiavenato, 2002:75) lo define como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”. De acuerdo a lo planteado por los autores se puede decir que si el trabajador tiene el don de percibir el ambiente que se desarrolla en su lugar de trabajo, dependiendo de la misma será su comportamiento, rendimiento y motivación en la organización.

En consecuencia, el clima organizacional implica unir armónicamente diversos elementos, la relación laboral que se da en el quehacer cotidiano debe estar fundamentada en el respeto, la solidaridad, el compañerismo, la motivación, la formación, garantías y mejoras sociales, relaciones de igualdad, reconocimientos a los logros obtenidos, proyección y prestigio de la institución donde se valore el desempeño profesional de los docentes.

Con base en el desempeño laboral hay que destacar el trabajo que viene realizando el Gobierno Nacional y el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), por crear las mejores condiciones de estudio, tecnología, igualdad, equidad y justicia social que cada estudiante venezolano merece. Sin embargo, el desempeño que cada personal docente realiza pareciera estar influenciado por el clima laboral de la organización en el que se desenvuelve; puede entonces este último dificultar el proceso dentro de la institución educativa por consiguiente no lograr los objetivos planteados. Tal como lo plantea Díaz (2004), “la satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede tener mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria”.

Hechas las consideraciones anteriores, el personal docente del Centro Educativo

Nacional (CEN) “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, del ciclo de educación media y diversificada; que comprende 1°, 2° y 3° de educación media y 4° y 5° de la educación diversificada, en el turno de la tarde no escapa a la problemática planteada. Por medio de observaciones y conversaciones informales se aprecia un clima organizacional que evidencia la necesidad de mejorar y/o fortalecer la comunicación, la motivación, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, ya que estos elementos si no están en niveles óptimos llevarían a una desmotivación laboral.

La realización de este estudio es pertinente porque permite llevar a cabo un análisis de la situación actual del educador, siendo este pilar fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje de los niños, específicamente del Municipio Tinaquillo, con respecto al clima organizacional que lo envuelve y a su desempeño laboral. Por otro lado, el estudio tiene relevancia, puesto que el clima organizacional constituye un elemento de gran importancia y es una herramienta esencial en el proceso de enseñanza - aprendizaje pues este será el incentivo o elemento principal que debe tener todo docente de aula para luego transmitirlo a sus estudiantes y poder transformar la realidad del mismo, a la vez que se logra optimizar la labor del docente y obtener un proceso educativo basado en la calidad y un aprendizaje significativo en el educando. Por lo que se tratará de dar

respuestas a los siguientes objetivos de la investigación:

Desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

1. Diagnosticar la necesidad de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes
2. Determinar la factibilidad de implementación de un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.
3. Diseñar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.
4. Valorar la efectividad del plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

En esta fase de la investigación se consideraron trabajos de Investigación realizados anteriormente, relacionados a la necesidad o problema de estudio, que a través

de ellos se podrá juzgar la importancia de abordar puntos de partida con sólida perspectiva teórica, que hagan relación y den origen a la investigación, entre ellos tenemos:

Malpica (2015), en su investigación titulada: Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente; cuyo objetivo fue realizar un análisis del manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente en el Colegio Ambientalista 22 de abril del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

Por otro lado Heredia (2014), realizó una investigación que lleva por título "Clima organizacional y satisfacción laboral" la cual tuvo como objetivo general analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación fue Correlacional, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por 75 personas que forman parte del personal Docente, Administrativo y Obrero.

Al tiempo que Gonzales (2014), desarrolló una investigación titulada: Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo, en el mismo se concluye que la cultura

organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral. La investigación es considerada un aporte para este estudio, ya que se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, donde el clima organizacional permita el grado de satisfacción laboral.

Dichos trabajos guardan íntima relación con la presente investigación puesto que el enfoque gerencial que tienen hacia el quehacer de la labor en administración pública se optimizará siempre que se tome en consideración el equilibrio armónico del clima organizativo, los niveles de satisfacción social, profesional y humano de todos los miembros de cada organización y una conciencia constante en la mejora constante de los procesos a fin de ofrecer siempre el mejor servicio a los usuarios o participantes.

Entre las teorías que ejercen mayor influencia tenemos: La Teoría sobre el Clima Laboral de Mc Gregor (2007): En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X: El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta

tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y prefiere más su seguridad.

Teoría Y: El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla. Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

De igual forma la Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965): La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por

lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Teoría de los Factores de Herzberg: La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1990) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Al respecto el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Chiavenato (2005:159). Como un elemento de enlace con lo antes planteado.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente estudio responde a una investigación nivel descriptivo que buscó especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este sentido señalan que “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hechos” (Palella y Martins, 2010:86).

El diseño de la investigación es no experimental de corte transeccional o transversal. Fundamentada en la definición de Palella y Martins (ob. Cit.), donde indican que “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes”.

Esta investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, definido por el manual de la (UPEL, 2008:16), como “... La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. Es por ello que todo proyecto factible ha de basarse en una investigación documental o una investigación de campo no experimental. En este caso se ha considerado este tipo el más indicado ya que el propósito del estudio fue desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

Se puede señalar de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009), “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. La población objeto de estudio estuvo conformada por veinte (20) docentes del CEN Ezequiel Zamora de Tinaquillo estado Cojedes. En este sentido, la muestra fue censal tomándose en consideración la totalidad de profesores.

Las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Arias, 2012:53). Para cumplir con los objetivos planteados es necesario acudir a la utilización de una técnica e instrumento eficaz que permita al investigador obtener toda la información necesaria y así, poder analizarla de manera correcta. El análisis precedente permitió comparar, verificar y presentar los datos obtenidos, para plantear la solución del problema. Es importante destacar que el instrumento estuvo conformado por veinte (22) ítems diseñado tipo escala Likert que es un modelo que se presenta con varias opciones de respuesta para ser seleccionada de acuerdo al criterio de la persona que realice la encuesta. En este sentido se utilizaron las siguientes opciones de respuesta: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca.

Seguidamente, se procedió a la aplicación de una prueba piloto a una muestra con características similares a la del estudio, a partir

de los resultados obtenidos se calculó su confiabilidad. Toda vez que esta se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Es importante acotar que, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según (Flames, 2012:52) “es aplicable en cuestionarios tipo escala Likert, que son aquellos cuyo modelo contiene preguntas cerradas con diferentes opciones de respuestas a las cuales se les otorga una ponderación”.

En este sentido se expresa que “el análisis es el ordenamiento o desglose de los datos en sus partes constituyentes, resolviendo las observaciones a tal manera que ofrezcan una respuesta a las interrogantes planteadas, descubriendo así los elementos esenciales en el comportamiento de las variables” Arias (ob. Cit). En este sentido, el análisis de los datos comenzó desde el mismo momento que estos se recolecten, con el fin de obtener respuestas a las interrogantes; es por ello que la investigación estuvo circunscrita a una técnica estadística de análisis porcentual, lo cual orientó la interpretación de los resultados.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La propuesta consta de un plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes, para alcanzar la

mejora de las relaciones interpersonales, lo que posteriormente pretende mejorar la situación en que se encuentran los participantes en cuanto a comunicación, respeto, cooperación, trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, situación que les permitirá sentirse mejor consigo mismos y en consecuencia mejorar su desempeño laboral.

Igualmente, la implementación de las habilidades axiológicas en el proceso educativo, se considera una fortaleza para la institución educativa en estudio, así como una alternativa para la solución de las complicaciones existentes. De esta manera, será posible crear una visión de participación y comunicación efectiva, respeto, motivando el trabajo en equipo, la cooperación y el sentido de pertenencia con el fin de proporcionar el mejoramiento de la calidad educativa. Después de efectuar la implementación del plan, se realiza el análisis de los resultados obtenidos, a partir del cual el principal objetivo de la propuesta será corregir, mejorar y mantener los resultados positivos en el ambiente laboral.

Teniendo entre sus objetivos: Implementar un plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes.

1. Plantear a las participantes herramientas teóricas y prácticas sobre el clima organizacional con la intención de

- fortalecer el ambiente laboral del CEN Gral. “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo.
2. Resaltar la importancia que tiene el convivir en un espacio donde prevalezca la armonía, la cooperación, el respeto, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia como pilares de la convivencia organizacional.
  3. Proporcionar a los docentes y directivos herramientas teórico – práctica que promuevan la convivencia laboral en su institución
  4. Fomentar el respeto y la comunicación efectiva en el personal directivo y docente a través, de la realización de actividades compartidas.
  5. Resaltar las competencias gerenciales a través de las funciones administrativas para mejorar el liderazgo.

La propuesta procura dar respuesta a las necesidades detectadas en el CEN General “Ezequiel Zamora” de Tinaquillo y el

propósito de la misma radica en perfeccionar el desempeño laboral a través de la optimización del clima organizacional y de las funciones gerenciales del personal directivo, así como fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación y el profundo sentido de pertenencia, tanto de las instalaciones como al valor moral y ético que representa la labor docente.

La propuesta consta de cuatro fases:

Fase I: Funciones Administrativas para mejorar el Clima Organizacional.

Fase II: Competencias emocionales aplicada al área personal.

Fase III: Convivencia Laboral

Fase IV: Comunicación y las Relaciones Interpersonales.

Para la valoración de la propuesta, se tomó en cuenta el testimonio focalizado, que según (Briones, 1998:78), es “una técnica sencilla que consiste en solicitar a personas que han vivido determinadas experiencias las expresen mediante un testimonio escrito”. El testimonio

**Tabla 1. Instrumento de Validación de la propuesta**

No	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
1	Considera usted útil la aplicación de los talleres derivados de la propuesta plan basado en el clima organizacional con la intención de fortalecer el desempeño laboral del personal docente del CEN “Gral. Ezequiel Zamora” de Tinaquillo Edo. Cojedes	20	00
2	Considera usted que la temática de los talleres ya ejecutados le permitirán comprender los saberes y haceres basado en el clima organizacional para optimizar su desempeño laboral	20	00
3	Cree usted que la experiencia de participar en el plan fue enriquecedora para su desempeño en el área donde labora	20	00

**Fuente:** Raggio, Varela (2019)

focalizado es una de las formas que toma la llamada investigación experiencial. Con

2. De igual forma, confirmaron que los talleres recibidos les brindo

**Tabla 2. Resultados de la Validación**

ITEM	SI		NO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	20	100	—	—
2	20	100	—	—
3	20	100	—	—

**Fuente:** Raggio, Varela (2019)

relación al ámbito de estudio directivos y administrativos las personas a las cuales se les solicita la narración de su experiencia en la participación en el Plan Gerencial orientado a optimizar El Clima Organizacional en el personal directivo y docente del CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, con el cual se mejorará el desempeño laboral de los docentes, tal como se presenta en la gráfica:

Interpretación:

1. El 100% de los docentes y coordinadores participantes que laboran en el CEN “General Ezequiel Zamora” de Tinaquillo, consideran que la propuesta les brindo herramientas útiles que les permitieron conocer las limitaciones existentes con respecto al clima organizacional entre compañeros de trabajo, brindándoles la posibilidad de sensibilizarse en integrarse como grupo con metas comunes, capaces de reconocerse y visibilizarse y en ese sentido mejorar su desempeño laboral

herramientas para comprender los saberes y haceres basado en el clima organizacional, tener una comunicación y relación más fluida entre directivos y docentes, lo que sin duda alguna influirá en la optimización desempeño laboral

3. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la institución.

### CONCLUSIONES

Luego de aplicar la propuesta como una herramienta para iniciar el proceso de transformación, concientización y cambio en el devenir de la mejora constante del clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal docente se puede aseverar lo siguiente:

1. El personal docente y administrativo considera la propuesta como una herramienta útil que permite la

sensibilización y reconocimiento de las limitaciones existentes en el clima organizacional en el que se encuentran inmersos a fin de mejorar el desempeño laboral

2. Los asistentes a los talleres comprendieron que tener una comunicación efectiva, armónica, respetuosa y más fluida entre el personal directivo y docente influirá en la optimización del desempeño laboral.
3. Desarrollar sus actividades en el quehacer diario en un clima positivo propicia mayor motivación y productividad, aumento del compromiso, sentido de pertenencia y lealtad a la institución.

Recomendaciones al Personal Directivo:

1. Conocer las necesidades del personal docente, tratar de solventarlas y ofrecer un ambiente que aumente los niveles de esfuerzo en el trabajo.
2. Mostrar mayor confianza y respeto por el trabajo del personal, además de escuchar y considerar sus ideas y opiniones.
3. Incentivar al personal a participar en la toma de decisiones de la institución, creando mayor responsabilidad en sus puestos de trabajo.

Al Personal Docente:

1. Mejorar las relaciones interpersonales que generen un buen ambiente de trabajo.
2. Permitir el intercambio de ideas y opiniones basadas en el respeto.
3. Mejorar las habilidades personales y profesionales a través de la formación permanente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F., 2012. *El proyecto de investigación*. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.

Baguer, A., 2009. *Las diez erres en la dirección de personas*. España: Editorial ESIC.

Briones, G., 1998. *Métodos y técnicas avanzadas en investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales*. Bogotá: Editorial universitaria de Colombia.

Brunet, L. 2004. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Chiavenato, I. 1990. *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. 2002. *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill

Chiavenato, I. 2005. *Administración de recursos humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México.

Díaz, A. 2004. *Las empresas españolas, a la cola de Europa en formación y desarrollo según sus empleados*. Recuperado el 20 de marzo de 2006, de [http://www.haprendemas.com/Noticias/html/n363\\_F25012004.HTML](http://www.haprendemas.com/Noticias/html/n363_F25012004.HTML).

Flames A., 2012. *Trabajo de grado cuantitativo y cualitativo*. Orientación para la presentación de los trabajos de grado. Dirección general de promoción y divulgación de saberes coordinación de ediciones y publicaciones / Imprenta UBV.

Gonzales, L., 2014, *Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo*. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en administración de empresas mención: Gerencia. Universidad de Carabobo. Naguanagua- Venezuela.

Heredia 2014. *“El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”*. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Naguanagua – Venezuela.

Malpica A., 2015. *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente*. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Naguanagua-Venezuela.

Parella, S., Martins, F. 2010. *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

Tamayo, T. y Tamayo, M. 2009. *El proceso de la investigación*. México: LIMUSA

Universidad Pedagógica Experimental Libertador 2008. *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: FEDUPEL.