

**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE
EN LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO
(Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)**



CAMPUS BÁRBULA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACIÓN
ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES
SIN FINES DE LUCRO
(Caso Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo)**

Autora

Licda. Jessika Reyes
C.I. V- 18.178.858

Tutora: Mgs. Nataly Petit
C.I. V- 7.573.755

Trabajo especial de postgrado presentado para optar el título de Magister en Administración de
Empresas, mención Gerencia
Bajo la línea de investigación: Estudio de las organizaciones en relación al
liderazgo y la motivación



CAMPUS BÁRBULA

Bárbula, 05 de junio del 2015
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he asesorado en calidad de tutor el Trabajo Especial de Postgrado, titulado: **“GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO(Caso Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, portadora de la cédula de identidad V- 18.178.858, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, y el cual cumple con los requisitos de forma y fondo para ser presentado ante el jurado evaluador en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Carabobo, para los fines consiguientes.

Mgs. Nataly Petit

C.I. 7.573.755



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Postgrado titulado: **“GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, portadora de la cédula de identidad V- 18.178.858, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia.

Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como;
_____ a los _____ días del mes de _____ del año
_____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado va dedicado a Dios, a mis padres y esposo

A Dios quien está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar

A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo guías en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en que puedo lograrlo

Y a ti esposo porque pese a las dificultades has estado allí colaborándome y esto es un ejemplo de que si se puede lograr lo que uno se propone con esfuerzo, un poco de tiempo y dedicación se alcanzan las metas

Gracias por todo

Les adoro

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme guiando cada día de mi vida y permitirme llegar aquí

A Saúl, por tu apoyo incondicional y paciencia durante todo este recorrido. Te Quiero Gordito.

A mis padres por estar ahí siempre y haber hecho en mí una mujer de bien, alentándome a seguir en pie y cumplir todas las metas.

A la Profa. Nataly Petit, por su guía y colaboración en la tutoría de este trabajo.

A la Profa. Brenda Lozada, quién fue como un angelito enviado para apoyarme y guiarme, mil gracias por su colaboración ha sido de gran importancia para mi.

A mi Lashita, quien ha sido mi compañera inseparable en todo momento

Para finalizar quiero cerrar agradeciendo a mis compañeros Patty y Alfredo quienes han sido pilar importantes durante estos años, hemos trabajado duro por llegar al final, pero en equipo pudimos comprobar que la carga se aliviana. Se le quiere amigos

Y a cada profesor quien de una u otra manera estuvo allí con su aporte y consejo.

A todos mil gracias.

Jessika Reyes



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



Línea de Investigación; Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación

**GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA
MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS
FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO**
(Caso Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo)

Autora: Licda. Jessika Reyes

Tutora: Mgs. Nataly Petit

Junio 2015

RESUMEN

La gerencia participativa se encuentra enmarcada en el manejo de elementos combinados, entre la gerencia tradicional y la incorporación del facultativo, tomas de decisiones grupal, equipo de desempeño y comunicación, el objetivo general de la presente investigación es: Estudiar la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo, es un estudio descriptivo de campo, con el apoyo de la consulta de fuentes primarias documentales. Se aplicó un instrumento de treinta (30) preguntas, bajo escala de Likert al total de la población de los trabajadores de la fundación, ese instrumento presentó una escala de nivel alto al ser tabulado por Coeficiente Alfa de Crombach, dando como resultados que la fundación aplica prácticas en la gerencia de personal que van en detenimiento de la motivación del personal y que ponen en riesgo su estabilidad como institución, entre las recomendaciones que propone la autora, está el cambio de gerencia actual a gerencia participativa, ya que, esta posee los elemento idóneos y acordes al tipo de organización objeto de estudio.

Palabras clave: Gerencia, participación, motivación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



Investigation line; Study of organizations related to leadership and motivation

**PARTICIPATORY MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE
ORGANIZATIONAL MOTIVATION NON-PROFIT FOUNDATION**
(Case Cancer Society state Carabobo)

Author: Licda. Jessika Reyes

Tutor: Mgs. Nataly Petit

June 2015

SUMMARY

Participative management is framed in handling combined elements of traditional management and the addition of the optional, power group decision, performance and communication equipment, the overall objective of this research is; Study participative management in order to establish their importance in organizational motivation nonprofit foundation of the Cancer Society of Carabobo state, it is a descriptive field study, with the support of consulting primary documentary sources. An instrument of thirty (30) questions under Likert scale the total population of workers of the foundation was applied, that instrument present a high-level scale to be tabulated by cronbach's alpha coefficient, leading to the foundation results applied practices in the management of staff ranging in depth from staff motivation and put its stability as an institution at risk, including the recommendations proposed by the author, is the change in current management to participatory management, since this has the appropriate and commensurate with the type of organization under study element.

Keywords: Management, participation, motivation

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Summary	viii
Índice General	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Introducción	15
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	22
Justificación de la Investigación	23
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	25
Bases Teóricas	33
Definición de Términos Básicos	57
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación	58
Tipo de Investigación	59
Colectivo a Investigar	59
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	60
Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos	62
Validez y Confiabilidad	63
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
LISTA DE REFERENCIAS	102
ANEXOS	106

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Pirámide jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	41
---	---	----

2	Teoría de las necesidades de David McClelland	43
3	Teoría de las Expectativas de Victor Vrom	44

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Ítems	Pág.
1	Enfoques de las Teorías de la Administración	34
2	Tipología de Holland de la personalidad y ocupación congruente	47
3	Cuadro Técnico Metodológico N° 1	61
4	Cuadro Técnico Metodológico N° 2	62
5	Coeficiente Alfa de Crombach	65
6	Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias	67
7	El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades	68
8	El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades	69
9	Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo	70
10	La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable	71
11	Todo se dice por escrito	72
12	Todo el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces	73
13	El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos	74
14	Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto	75
15	La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial	76
16	Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones	77
17	El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación	78
18	Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro	79
19	La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo	80
20	Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados	81
21	Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades	82
22	Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia	83

23	Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores	84
24	Considera que la remuneración que recibe está acorde con el esfuerzo que realiza	85
25	Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley	86
26	Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo	87
27	Los beneficios sociales son los básicos exigidos por la ley	88
28	La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador	89
29	La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador	90
30	La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores	91
31	La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores	92
32	En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones	93
33	Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante	94
34	Lo trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente	95
35	El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Ítems	Pág.
1	Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias	67
2	El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades	68
3	El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades	69
4	Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo	70
5	La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable	71
6	Todo se dice por escrito	72
7	Todo el personal se mantiene informado por cartelera, anuncios, correos y enlaces	73
8	El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos	74
9	Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto	75
10	La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial	76
11	Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones	77
12	El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación	78
13	Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro	79
14	La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo	80
15	Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados	81
16	Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades	82
17	Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia	83
18	Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores	84
19	Considera que la remuneración que recibe está acorde con el esfuerzo que realiza	85

20	Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley	86
21	Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo	87
22	Los beneficios sociales son los básicos exigidos por la ley	88
23	La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador	89
24	La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador	90
25	La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores	91
26	La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores	92
27	En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones	93
28	Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante	94
29	Lo trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente	95
30	El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia	96

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con los diversos fenómenos y cambios a nivel político, económico y social, las diferentes instituciones enfrentan desafíos para mantenerse en el mercado y ser competitivas, se vuelve importante considerar lo que el trabajador requiere en el ejercicio de sus tareas, el trato que la organización le otorga y que concatenados todos estos factores forman el sistema organizativo, compuesta por seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente, actualmente se reconoce con mayor facilidad que lo que distingue a una empresa de otra es la gente con la que cuenta, que posean habilidades y competencias para ejercer sus labores.

Desde esta perspectiva, al hablar de una fundación sin fines de lucro del sector salud, la autora aborda un tema que considera aspectos esenciales del servicio al cliente, tanto interno como externo, como la participación y motivación juegan un papel clave; es necesario tomar en consideración factores relacionados con la forma en que se maneja el personal, con la premisa de que esta institución podrá cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de prestar un buen servicio y motivados a desarrollarse continuamente para ello. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la gerencia como parte en este proceso.

Se quiere con ello significar, que la fundación posee retos, entre ellos subsistir en un ambiente que enfrenta cambios, tener un personal comprometido y prestar un servicio de calidad que le proporcione respuesta oportunas a los afectados, es por ello que la autora a través del presente estudio sobre la Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro (Caso Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo), pretende contribuir a solucionar parte de las problemáticas que actuales, por lo cual, presenta un trabajo de investigación que se desarrolla en cuatro (04) importantes capítulos.

Iniciando con el *Primer Capítulo*, donde se realiza el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, este capítulo funciona como el punto de partida que direcciona los motivos de la investigación.

Luego continua con el *Segundo Capítulo*, que propone fundamentar teóricamente bases sustentables dirigidas a cumplir con los objetivos destacados por la investigadora en el capítulo anterior, a través de las técnicas de investigación documental, tales como revisión bibliografía, consulta de textos, revistas, artículos relacionados, consultas en la red, y consulta de otros trabajos de investigación.

Seguidamente, se encuentra el *Tercer Capítulo*, en el cual se señala la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, el colectivo a investigar, el instrumento de recolección de datos y la validez y confiabilidad de éste.

Y para finalizar con el *Cuarto Capítulo*, en éste se hace la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, finalizando con las conclusiones y las recomendaciones, de esta forma se concluirá la investigación sobre la **Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro** (Caso Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo), con la intención de lograr mejorar las condiciones que enfrenta la institución a través del logro de los objetivos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las organizaciones se vinculan distintos elementos que actúan sistemáticamente para alcanzar los diferentes objetivos propuestos; la materia prima, los recursos financieros, el recurso humano y la tecnología forman parte esencial del sistema, asimismo el personal, en su medio de trabajo se encuentra en la búsqueda constante de obtener beneficios, mejores condiciones; compensación justa, desarrollo profesional, salud y seguridad; en general un ambiente de trabajo físico y psíquico óptimo, con el objeto de que el mismo tenga sentido para él. Por otro lado, el patrono o los representantes de la organización desean aumentar la productividad, las ganancias y/o mejorar los servicios, es evidente que ambas partes deben coexistir bajo una negociación justa de sus intereses.

En el mismo orden de ideas, se hace énfasis en que la satisfacción que tengan estos trabajadores en sus puestos de trabajo y con sus superiores, influye y los incentiva en sus actividades laborales; los trabajadores en la actualidad han concientizado que la inversión del tiempo más vital de sus vidas, en este caso, la jornada laboral, necesita ser recompensada con algo más que un salario, entonces a la explotación se le abre paso una tendencia más humana, muchas organizaciones aun no aplican esta filosofía en su manera de hacer las cosas, sus métodos, planificación y estructura organizacional, afirman Celis y Hernández (2000) citando a Robbins (1998)

Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado, siendo el mayor impacto en las culturas fuertes, dado que en estas culturas los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente...Es factible que la contratación de individuos cuyos valores no se ajustan con los de la organización se traduzca en tener trabajadores sin motivación, ni compromiso y que están insatisfechos con sus puestos y con la organización (p.342)

En el mismo orden de ideas, en Venezuela que por medio de estudios como los realizados por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad Simón Bolívar (USB) trabajaron en la creación del estudio Condiciones de vida de la población venezolana 2014. Los académicos aplicaron una encuesta a 1.500 familias de todo el país entre octubre y noviembre de 2014. En esta se concluye que dos años de recesión social (2013-2014) hicieron retroceder los avances logrados durante los años del boom petrolero, y llevaron el ciclo de aumento de la pobreza a niveles de épocas de ajuste económico (1989- 1996) o de conmoción social (1992-2002). El Instituto Nacional de Estadísticas en su última divulgación con cifras sobre pobreza reportó un aumento de 6,1% en 2013, demostrando que existe una crisis económica, social y política desde hace varias décadas, aun así, el sector empresarial se encuentra comprometido para asumir retos en el ambiente donde se desenvuelve, aplicando y buscando estrategias con la finalidad de obtener ganancias, mantener y aumentar los recursos disponibles, buscando nuevas formas y tendencias que le permitan adaptarse y competir en el entorno, haciéndose indispensable entre otras cosas; preparar al recurso humano, seleccionar a los más aptos y mantenerlos en una estructura física y organizacional que los satisfaga y motive.

En consideración a lo expuesto, el ambiente externo en el que se desenvuelven las diferentes empresas, instituciones y fundaciones en el país, requieren fortalecerse para evitar su completa desintegración, los cambios vertiginosos, las normativas legales que regulan las relaciones de trabajo, la hostilidad del ambiente externo y la crisis en general que embarga a Venezuela, son factores importantes a considerar para aquellas organizaciones con o sin fines de lucro que desean mantenerse en el tiempo, tal como expresa Landaeta (2007)

En la mayoría de las organizaciones venezolanas se puede catalogar de casi inexistentes las planificaciones formuladas que proyecten esa suma de estructuras organizacionales con una visión de futuro, porque que en la mayoría de ellas hay ausencia de políticas, lineamientos y de una cultura planificadora; de allí entonces que en muchas de ellas prevén elementos caracterizados por la improvisación, o de actuaciones no sujetas a ningún tipo de previsión técnica en lo humano, material y financiero, actuando solo bajo los designios de una gerencia sintomática (p.125).

Por otro lado, son muchas las organizaciones que aplican técnicas y nuevas tendencias a nivel organizacional e institucional, obteniendo transformaciones importantes en el entorno de las mismas y la

forma en que se conducen, por tanto, las que posean carencia en su planificación gerencial son las más vulnerables a estos cambios vertiginosos; los recursos necesarios para mantener operaciones y proyectarse en el tiempo cada vez requieren de mayor disposición y creatividad gerencial para ser concebidos, que le permitan mantenerse en el entorno competitivo que existe actualmente, en esa medida, han logrado darse cuenta que es necesario que el recurso humano valioso esté motivado e identificado con la organización, para lograr esto la organización necesita estar en la capacidad de ofrecer beneficios que atraigan y retengan al personal más apto y competitivo, tal como afirma Griffin y Moorhead (2010: xii) “...el cambio es la única constante y que continúa siendo la consigna para los gerentes en todas partes... los gerentes requieren un entendimiento amplio y sofisticado de los activos, herramientas, recursos que puedan utilizar para competir con mayor efectividad”.

En el caso particular del presente estudio, la autora como observadora participante pretende abordar una temática que posee injerencia en las relaciones y estructuras gerenciales que dan vida a la organización, que forman parte de la dinámica y que de alguna forma influyen en la prosperidad o término de las instituciones u organizaciones, caso particular las Fundaciones sin fines de lucro, tal como lo es la Sociedad anticancerosa del estado Carabobo, la cual es fundada el día 26 de Junio de 1977, en la vieja casona del Instituto Oncológico “Dr. Miguel Pérez Carreño” de la calle Páez en el municipio Valencia.

En el mismo orden de ideas, posee como visión; ser una institución dedicada a prestar servicios asistenciales de calidad y eficiencia para luchar contra el Cáncer en todas sus formas. Y como misión: la promoción de la salud como una perspectiva amplia, que integran todos los esfuerzos necesarios para el logro de mejores condiciones de vida dirigida a las personas y colectividad carabobeña, con especial énfasis en la detección y diagnóstico precoz del Cáncer.

Por consiguiente, la actual situación en el país y en la fundación se encuentra afectando de forma negativa la presente institución, sucursal ubicada en el estado Carabobo y que en la actualidad se encuentra compuesta por dieciséis (16) trabajadores, distribuidos de la siguiente forma; dos (02) enfermeras, tres (03) doctoras, seis (06) trabajadores administrativos, dos (02) trabajadores del laboratorio clínico, un (01) trabajador de anatomía patológica y dos (02) trabajadores de mantenimiento, presentándose un incremento en la falta de personal, renuncias y las quejas constantes

que tienen como factor común; la falta de incentivos, falta de insumo por la situación del país, el salario decadente y algunas veces retardo en el pago del mismo.

Es menester afirmar que a pesar de ser una institución sin fines de lucro, que recibe el apoyo de otras organizaciones para subsistir, esta posee estructura organizativa y responsabilidades de índole institucional con el personal y el entorno, dentro de la rama de servicio social, teniendo como responsabilidad la atención a todo aquel ciudadano que requiera servicios de salud por cáncer, lo cual eleva su nivel de importancia conjuntamente con la trayectoria que tiene en el país y en el estado.

En vista que la autora de la presente investigación es parte integrante de la fundación, en varias oportunidades ha recibido las diferentes quejas de sus compañeros de trabajo y ha preguntado a la gerencia sobre las posibles soluciones empíricas a las novedades que le participan, la mayoría de los gerentes atenúan la presente situación de la institución a su naturaleza, que por ser una institución sin fines de lucro, esta no posee los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones básicas y menos adicionales que pretende el personal.

En el mismo orden de ideas, esta situación ha presentado inconvenientes respecto a la calidad del servicio que se presta, la forma en que el personal atiende a los usuarios y la disponibilidad de recursos para hacerlo, considerando que la mayoría de las personas que solicitan el servicio de la fundación están afectado por una enfermedad delicada y costosa, que requiere no solo de la atención médica, si no, también de otros recursos para superarla. Bien afirma Piñango y Malave (2006:78) "...el éxito de una organización depende de las destrezas de la gente (lo que saben hacer, su capacidad para inventar) y de sus actitudes y motivaciones (el compromiso o cariño que sientan por la organización donde trabajan)".

De manera que, la investigadora que forma parte del personal administrativo de la sucursal mencionada ha observado que no existe respuesta oportuna para tales solicitudes de parte de la sucursal principal (quienes manejan las decisiones, fondos y estructura), considerando así una ausencia de gerencia que participe de manera activa en el mantenimiento y avance de esta importante institución. Para lo cual se formuló las siguientes interrogantes:

¿De qué forma la gerencia participativa puede ser factor clave en la motivación organizacional de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo?

¿Cómo es la gerencia participativa en las fundaciones sin fines de lucro? ¿Es la motivación organizacional importante para el fortalecimiento de las fundaciones sin fines de lucro? ¿Cuáles son los elementos clave de la gerencia participativa para la motivación organizacional de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Estudiar la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Definir la gerencia participativa en la sociedad anticancerosa del estado Carabobo.

Describir la importancia de la motivación organizacional para el fortalecimiento de las instituciones sin fines de lucro.

Analizar los elementos clave de la gerencia participativa para la motivación organizacional de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Desde la perspectiva académica, esta investigación se realiza con la finalidad de cumplir con el requisito estipulado en el Reglamento de estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo, Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Programa de Maestría en Administración de Empresas, mención Gerencia, bajo la línea de investigación “Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación”, siendo este requisito de vital importancia para culminar con éxito el programa y para complementar los estudios contenidos en el mismo.

De igual forma, desde la perspectiva organizacional, el presente estudio propone comprender la gerencia participativa y la motivación organizacional, con el fin de optimizar el desarrollo del proceso de prestación de servicio de las fundaciones y poder descubrir que motiva a los empleados a presentar determinadas actitudes y comportamiento que a su vez repercuten en la institución.

Y finalmente desde el punto de vista social, el estudio que se pretende abordar sirvió como aporte para promover en una organización sin fines de lucro que presta un servicio social, mejoras que le permitan ser más efectiva en sus procesos organizativos, tener trabajadores dispuestos a dar lo mejor de sí por convicción y vocación, pero también porque forman parte de una institución que les ofrece la participación, comunicación y los incentivos necesarios para mantenerse motivados en el entorno actual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La autora consideró necesario hacer una revisión documental de trabajos de investigación presentados y coincidentes en las variables objeto de estudio, como guía o contribución a la investigación que se aborda.

Comenzando por revisar la autora Delgado (2013). En su trabajo de investigación titulado *Programa de Gerencia Participativa Comunitaria para el acondicionamiento del aula integrada de la Escuela Básica “Mariscal Sucre”*. Presentado ante la Dirección de postgrado Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Para optar al título de Magister de Gerencia Avanzada en Educación. La investigación tuvo como objetivo, proponer un programa de gerencia participativa para la formación comunitaria en el acondicionamiento del aula integrada de la Escuela Básica “Mariscal Sucre”, ubicada en Mariara, estado Carabobo. El estudio se sustentó en las teorías de Gerencia, Gerencia Participativa, Liderazgo, Comunicación, Motivación, Toma de Decisiones.

La metodología utilizada se ajustó a la modalidad de Proyecto Factible, apoyada por una metodología de campo y una documental, la población total de representantes (668), estuvo conformada por el 30 % de la misma, quedando integrada por dos estratos, personal docente: 40 y representantes: 200; la muestra fue constituida por los 40 docentes y 60 representantes, totalizando 100 sujetos. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento dos cuestionarios con tres alternativas de respuestas y 18 ítems. Se aplicó un cuestionario para el personal docente y otro para los representantes.

Para obtener el coeficiente de confiabilidad se usó el Alpha de Cronbach dando como resultado 0.78 para los docentes y 0.69 para los representantes, lo cual se considera como alta confiabilidad. La validez del instrumento se sometió a juicio de expertos en contenido, diseño y metodología. El análisis de datos se procesó a través del análisis porcentual, expresando sus resultados en tablas y gráficos estadísticos. Una conclusión importante es la que evidencia, que el director no practica un liderazgo

participativo animando a los docentes, padres y representantes a la consecución de metas con una visión compartida que le ayude a crear interdependencia con ellos, tampoco propicia la toma de decisiones por consenso

Esta investigación fue un aporte teórico importante para la presente investigación, donde se tomaron como referencia algunos conceptos y elementos manejados por el autor.

Se prosigue revisando Roja y Guadamarrama (2012), trabajo titulado ***Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México***, presentado ante la Universidad de Guanajuato. La investigación fue descriptiva, correlacional, explicativa, transversal; con un diseño no experimental; realizada con el universo de la población perteneciente a tres categorías: directivos y personal de confianza, administrativos y profesores de asignatura. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el Índice de Satisfacción Laboral desarrollado por Galicia. Consta de 66 preguntas con 5 opciones de respuesta, que van de “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo”, con una muestra de 110 personas. Los resultados mostraron que tres de cinco factores predicen la satisfacción laboral y pueden incrementar los niveles de satisfacción laboral de la institución.

Se continúa con la revisión de Erazo (2011), denominado ***La Motivación como Factor Clave en el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Este estudio buscó analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral del personal docente que labora en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela, en el municipio Nirgua, del estado Yaracuy. El mismo se desarrolló como un modelo no experimental, el cual según sus características se enmarcó en un diseño descriptivo, con la estrategia metodológica de campo transeccional.

El estudio abarcó una población de (30) docentes del Instituto Universitario Adventista de Venezuela. De éstos se tomó una muestra censal. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario policotómico tipo escala de Likert. El mismo fue validado por el juicio de un grupo de expertos y cuya confiabilidad se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach dando como resultado 87,3%. El análisis de los resultados se realizó de forma cuantitativa, donde la información que se obtuvo a través

del instrumento fue sometida a procesos estadísticos. Los datos fueron tabulados y graficados utilizándose una distribución de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión a fin de conseguir los resultados y presentar como conclusiones del estudio de investigación que existe un alto grado de motivación intrínseca y extrínseca en los profesores del Instituto Universitario Adventista de Venezuela que inciden en su buen desempeño en las tareas y en el desempeño contextual de los mismos en la institución. Se toma en consideración este trabajo debido a que se puede utilizar como referencia al momento de proponer las estrategias motivacionales.

En el mismo orden de ideas se revisa el trabajo de la autora Flores (2011), titulado ***La Gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central***. Presentado ante la Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster Administración de Empresas: Mención Gerencia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la gerencia desde la cultura organizacional de los institutos y colegios universitarios de la Región Central, aplicada específicamente a los institutos de Puerto Cabello, Valencia y La Victoria.

La investigación se desarrolló en un estudio descriptivo de campo desde un enfoque cualitativo a través de la complementariedad de los métodos cualitativo-cuantitativos; donde en un universo de 540 personas que laboran en el área administrativa se tomó una primera muestra, tres (03) informantes claves con más experiencia y años en las instituciones; en la segunda muestra se consideró quince (15) personas todas jefes de departamentos de las principales oficinas administrativas de cada institución en estudio.

Para el desarrollo de los resultados se dividió en tres fases: la primera fase el hallazgo de la entrevista y comprendió en una matriz de categorización para la entrevista aplicada a los informantes claves; la segunda fase consistió en el hallazgo del cuestionario aplicada a los jefes de departamento de las principales oficinas administrativas de cada institución en estudio. Por último, el hallazgo del cotejo de la información donde se complementa ambos resultados arrojados por las muestras, de tal manera de realizar un análisis de la gerencia desde la cultura organizacional de estas instituciones, estos instrumentos fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos.

Los resultados permitieron concluir la necesidad que requiere el personal administrativo de implementación de lineamientos y normativas para obtener un clima organizacional bien definido para hacer emerger una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización, puesto que a veces los compromisos se sienten aislados, lo cual es un importante hallazgo que permite a la presente investigación considerar aspectos del análisis de los resultados de gran utilidad para el estudio que se pretende abordar

En el mismo orden de ideas se revisa la autora Montilla (2011). Su trabajo titulado *Estrategias de participación laboral como incentivos en el sistema de gestión humana de la Empresa Editorial Notitarde, C.A.* Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación tuvo como finalidad establecer la relación entre las estrategias de participación laboral y los objetivos organizacionales de la empresa Editorial Notitarde con el fin determinar el grado de aceptación y eficacia de las mismas. La investigación se desarrolló a través de un estudio correlacional y con revisión documental por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y una segunda parte de preguntas abiertas.

Asimismo, el cuestionario fue aplicado a una población representada por noventa y tres (93) personas, lo que incluyó 18 gerentes, 45 empleados de oficina y 30 trabajadores de planta. Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, se presentaron con la siguiente estructura: los datos se trataron en el Procesador Estadístico SPSS. V-11 y con los resultados se construyeron tablas de distribución de frecuencias y porcentajes por cada dimensión con los respectivos indicadores de acuerdo a las variables, de tal forma que se realizaron siete (07) para interpretar los resultados de los instrumentos aplicados. Se concluye que a nivel general, existe una moderada tendencia, de por lo menos el 54.67 por ciento, a cumplir con los principios de la organización, sin embargo, es importante señalar que dentro de los principios de la empresa predominan la unidad por objetivos, la definición fundamental, el equilibrio y la facilitación del liderazgo, lo que resulta en cierto grado positivo ya que cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, tienen un jefe y un solo plan.

La relación de la investigación con el presente estudio parte de la manera en que la autora maneja las estrategias motivacionales y las relaciona con la gerencia de personal, lo cual fue contribución significativa para la elaboración del instrumento de la presente investigación

Se continúa con el trabajo de la autora Leal (2011). Titulado ***Competencias para el desarrollo del coaching como herramienta de mejora del desempeño gerencial, caso: administradora de centros comerciales, estado Carabobo***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La presente investigación tiene como finalidad determinar competencias para el desarrollo del coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia. Caso de estudio: Administradora de Centros comerciales, Valencia, estado Carabobo. Se fundamenta en la teoría general de sistemas que apoya el coaching.

La investigación es de tipo descriptiva, de campo porque toma los datos directamente de la realidad estudiada, la población es finita y usa el muestreo intencional no probabilística, las técnicas que se utilizaron fueron la revisión documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada, por lo que no se hace necesaria validación ni confiabilidad de instrumentos. Lo más destacado de las conclusiones dando respuesta a la interrogante uno es que la empresa cuenta con 7 competencias genéricas y 4 grados de desarrollo para casa una de ellas. Respondiendo la segunda interrogante se determinó que todos los ocupantes de los cargos estudiados tienen brechas en al menos dos de las competencias requeridas por la organización y que las tres con mayor presencia entre los ocupantes son: Desarrollo de Colaboradores, Iniciativa y Comunicación Asertiva.

Asímismo se continúa con el trabajo de la autora Rojas (2011), titulado ***Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del Grupo La Caridad***. Presentado ante la Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster Administración de Empresas: Mención Gerencia. La autora tuvo como propósito diseñar estrategias de motivación para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del Grupo La Caridad, fue realizado este trabajo bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva y con revisión bibliográfica y documental.

Para la investigación de campo se aplicó un cuestionario de preguntas estructuradas con escala de likert, previo cálculo de confiabilidad por el método de Alpha de Cronbach y validado por juicio de tres expertos. Los instrumentos, aplicados de manera parcial fueron: la observación, el diario de campo, la revisión documental y el cuestionario (Motivación Laboral), con la finalidad de obtener una tendencia hacia donde se dirigen los resultados de la investigación, se consideraron 15 elementos del espacio muestral, escogiendo al azar 05 operarios, 05 empleados profesionales y 05 empleados no profesionales.

Se utilizaron los elementos de la estadística descriptiva, representándose por distribución de frecuencias y gráficos circulares, donde se podrán apreciar con claridad los resultados obtenidos por la encuesta aplicada. La población estuvo representada por el personal administrativo, que conforman la plantilla del nivel medio, de las empresas que se dedican a la fabricación de alimentos para el consumo humano, es decir catorce (14) de ellas, que conforman el grupo La Caridad, a nivel nacional. La relación existente entre este estudio y la presente investigación parte de la forma en que la autora direcciona sus objetivos.

Y finalmente se revisa el trabajo del autor Uzcátegui (2010), titulado ***Diseño de un modelo gerencial social comunitario para la comunidad de Santa Águeda, estado Guárico***. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster Administración de Empresas: Mención Gerencia. El propósito de la investigación fue presentar un modelo gerencial social comunitario para la comunidad de Santa Águeda, estado Guárico, aplicando herramientas gerenciales administrativas fundamentales como son comunicación, motivación, participación, organización y planificación en instancias de la complejidad de lo social.

El autor analizó varios autores y trabajos de investigación, determinando utilizar los métodos de la investigación acción – participación y la observación participante, empleando técnicas para la recolección de datos: el método Halon, encuesta y entrevista, bajo la modalidad de proyecto factible y con el fin de impulsar los procesos de comunicación entre la comunidad y el investigador para lograr realizar el diagnóstico social participativo y con ello poder conseguir la motivación necesaria entre los

habitantes de la comunidad. Los resultados permitieron evidenciar que las personas requieren de un modelo gerencial que les oriente para el desarrollo de los proyectos sociales. Dicho trabajo es referencia importante para la presente, ya que la investigación abarca situaciones similares en la investigación a desarrollar.

Después de haber revisado las investigaciones presentadas y consideradas por la autora como parte del apoyo documental de fuentes primarias para el desarrollo del presente estudio se continúa con las acepciones, conceptos y basamento de índole teórico que sustentaron la investigación.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen el marco de teorías, conceptos y acepciones que sustenta a la investigación, tal como expresa Arias (2006:39), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Desde esta perspectiva, a la autora ha indagado fuentes primarias, partiendo de las teorías.

Teoría de la Administración

La administración es una de las ramas de las ciencias sociales, que ha sido estudiada progresivamente, es utilizada para las diferentes actividades a nivel organizacional, expresa Dávila (1996:37) considerando algunas de las definiciones que se han estructurado para explicarla; 1.- Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. 2.- Es el proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. 3.- La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y mediante el esfuerzo humano.

Asimismo, Ballina (2000:124), la Revolución Industrial desarrolló una nueva concepción del trabajo, provocada por un cambio en el orden económico y social originado en Inglaterra. La sustitución de la fuerza humana por la máquina de vapor, la aparición de la máquina que

sustituyó el trabajo artesanal, hicieron posible la producción en gran escala. Se inició así el desarrollo industrial en diferentes países, esto originó por supuesto una diversidad de enfoques orientados a explicar de la forma más completa en su momento el fenómeno que se estaba generando en cada época. (Ver figura 1)

Cuadro N° 1. Enfoques de la Teoría de la Administración

Fuente: Elaborado por Reyes (2015), a partir de Dávila (1996)

Teoría Clásica de la Organización

En segundo orden de ideas se tiene la Teoría Clásica de la Organización; por Henry Fayol (1841-1925), quien señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad), se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas, identificó cinco reglas o deberes de la administración: 1) *Planeación*: diseñar un plan de acción para el mañana. 2) *Organización*: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan. 3) *Dirección*: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado. 4) *Coordinación*: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas. 5) *Control*: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

De la Administración Tradicional Hacia la Gerencia Actual

La autora considera importante mencionar un artículo en línea, publicado por la autora Contreras (2008), donde explica de forma sintetizada y asertiva aspectos relacionados con la transición de la administración tradicional hacia la gerencia actual, expresa Contreras (2008:58) las ideas de la administración como las plantean Hermida y Serra (1990), se observa que la administración tradicional analiza la evolución de la empresa y de su medio ambiente desde 1900 hasta 1970, comenzando por las escuelas clásicas en los años 1845 a 1925 (Taylor y Fayol) hasta llegar a la teoría de Sistemas (1970). Es a partir de esta fecha que se plantea una nueva forma de concebir la administración, originada en

varias circunstancias trascendentales que afectan a la economía y a los mercados, lo cual lleva a buscar una nueva forma de explicar, comprender y conducir los negocios a partir de esta fecha.

Continúa la autora citada, factores tales como la turbulencia y la inestabilidad comienzan a estar presentes de manera casi permanente en la administración; se descartan las metodologías y herramientas tradicionales y se impulsa el desarrollo de concepciones nuevas y de mecanismos acordes con la nueva realidad. Según señalan Hermida y Serra (1990) los tres sucesos de mayor significación son:

a) El crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados y, las ideas tradicionales de la administración se correspondieron con la etapa de mercados en permanente crecimiento.

b) Se produjo un crecimiento notable en la complejidad de los problemas competitivos en virtud de que se pensaba que la crisis era temporal y pasajera y, la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió aumentando.

c) Simultáneamente se produjo la reducción de los mercados y la aparición de una tremenda lucha competitiva, en la cual, para mantener una posición en el mercado era necesario defenderla fuertemente; crecer era posible a costa de la competencia.

Junto a esta complicada situación se instala, a su vez, el efecto turbulencia enunciado por Druker (citado por Hermida y Serra, 1990), en la que el administrador, a pesar de su pericia y experiencia, no alcanza a llevar a la empresa sin riesgos y sin problemas; es decir, le ocurre algo similar a lo que a un piloto de avión le sucede al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

La turbulencia y la inestabilidad surgen como consecuencia de problemas de economía en los países, tales como: el endeudamiento, los cuales a su vez generan inflación y recesión, presión fiscal, pérdida de paridad de la moneda respecto al dólar, reducción del ingreso bruto y per cápita así como pocos estímulos a la inversión en proyectos de riesgo. Se mantiene la etapa de mercados decrecientes y,

de acuerdo con la opinión de especialistas, se prevé que esta situación se mantendrá por largo tiempo. Surge la necesidad de desarrollar con herramientas apropiadas, un nuevo enfoque conceptual en la administración para atender esta nueva realidad y conducir de manera adecuada las empresas y organizaciones, en circunstancias tan diferentes a las estudiadas por la administración tradicional, siendo posible hablar en la actualidad de otros tipos de gerencia.

Gerencia en Fundaciones Sin Fines de Lucro

En vista que a razón del objeto de investigación, la institución estudió tiene una connotación diferente a otras instituciones u organizaciones, por tanto se hace necesario explicar algunos aspectos estructurales y de su propia naturaleza como fundación sin fin de lucro, tomando en consideración lo expresado por Maglieri (2010)

Como el tercer sector o el sector social se las denomina también con bastante asiduidad para diferenciarlas simultáneamente de los sectores público y privado; aunque según expresa Inés González Bombal, este tercer sector tiene algo de uno y de otro, y es justamente esa peculiar combinación lo que define su naturaleza específica: siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares tiene una dimensión pública, en la medida en que se emprende como un servicio voluntario de los demás (p.97)

Existen diferentes denominaciones y divisiones de las fundaciones sin fines de lucro, parte de su nombre se debe al carácter social y voluntario que las caracteriza, pero básicamente se refiere a que su objetivo principal está destinado a prestar un servicio social de interés a un determinado sector; su estructura física y organizativa la subsidia el estado, la empresa privada, comercios o instituciones de apoyo a la causa que justifica la creación de dicha institución, se puede afirmar que el producto de esas organizaciones es la prestación de un servicio social que no genera ningún tipo de retribución, excepto la del mantenimiento de los recursos necesarios para prestar el servicio, tal es el caso de la fundación objeto de estudio.

En el mismo orden de ideas, estas instituciones requieren de una plataforma organizativa, equipos y recursos para poder desempeñar su función, necesita mantener esos recursos, renovarlos y particularmente al recurso humano proporcionarle lo necesario para ejercer las tareas asignada y proveer un ambiente de trabajo cónsono a lo que se estima, al respecto afirma Maglieri (2010)

Algunas investigaciones sugieren que la motivación de los voluntarios es multifacética e introducen la variable del interés personal, donde se incluyen razones vinculadas al cumplimiento de metas personales y sociales y a la satisfacción de sus propias necesidades: complementar algún aspecto de la vida laboral, constituir la vía inicial de formación para ejercer una profesión, llenar el vacío del tiempo libre, adquirir prestigio, etc. Se manifiesta también que el voluntariado elige sus opciones deliberadamente y que si bien la preocupación por “el otro” persiste como una fuerza motivacional, esta está condicionada por la realidad en un tiempo y un espacio (p.98)

Dadas estas afirmaciones, la autora establece una relación entre los aspectos encontrados y la gerencia que debe establecerse en una institución con estas características particulares, considerando que en el caso particular de la presente investigación, no hay voluntariado, si no, trabajadores contratados que tienen un vínculo laboral con la fundación, por tanto, deben ser tratados como tal, y que tengan garantizado el acceso a todos los beneficios que eso incurre. Tal como explica Maglieri (2010)

En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro con una sola buena voluntad de quienes la integran. Se debe tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa...Se deberá luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos... (p.102)

Gerencia y Comunicación

En el mismo orden de ideas, Anthony (1984) habla sobre la gerencia en tiempos de crisis; donde la mayoría de los países Latinoamericanos están viviendo una época de crisis, las labores y metas de las empresas se ven entrecortadas por una crisis que día a día toma más fuerza, y que obstaculizaba la posibilidad de obtener buenos resultados, aun así, las metas de negocios son impostergables, y hay que tomar medidas, se recomienda

Es así como la comunicación juega un papel preponderante; una buena gestión de la comunicación, la cual dependerá de la imagen que los medios forjen de la empresa, a través de reuniones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets: medios de comunicación,

personas y entidades prescriptoras, responsables institucionales, líderes de opinión del sector y asociaciones de consumidores, tener coherencia con el mensaje. Al respecto Robbins (2004:284) “son las cuatro funciones centrales de la comunicación: controlar, motivar, expresar emociones e informar”. La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.

Asímismo afirma Cardona (2013:11) la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa. Seguir un conducto regular para el manejo de cierta información es elemental para que no se distorsione el control, el cual en primer lugar debe ser llevado por los superiores inmediatos y luego esté deberá tomar las medidas necesarias.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación. Motivar es un arte del cual los gerentes no pueden estar ajenos, saberlo hacer es un buen signo de adecuado liderazgo y encontrar la mejor manera de hacerlo siempre traerá consecuencias positivas a la organización. Un colaborador motivado se levantará cada día y dejará su hogar, porque irá a un sitio donde se siente bien y además es altamente productivo.

En vista de estas apreciaciones y en pro de continuar con el estudio respectivo, se considera necesario mencionar algunas diferentes teorías motivacionales, comenzando por la Teoría Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría de las necesidades de David McClelland, Teoría de Expectativa de Victor Vroom y Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

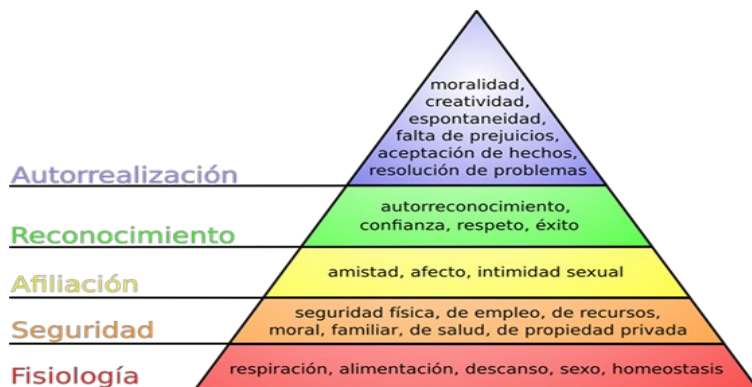
Para entender los aspectos teóricos que definen las variables del presente estudio, se considera lo expresado por Griffin y Moorhead (2010)

La premisa básica de las teorías y modelos basados en la necesidad... es que los humanos están motivados principalmente por deficiencia en una o más necesidades importantes o categorías de necesidades. Las teorías de las necesidades más conocidas son la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.. (p.86)

Abraham Maslow (1943) definió en la pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades básicas y simples en la base de la pirámide y las relevantes en la cima, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior, a continuación se definen de cada una de ellas:

1. Fisiológicas. Estas tienen que ver con las necesidades básicas de subsistencia del hombre (alimentos, salud, sexualidad, respirar, entre otros).
2. Seguridad. Habla sobre las necesidades frente a situaciones de peligro tanto físico como emocional (pérdida de empleo, protección personal).
3. Sociales. Expresa sobre la necesidad que tiene el hombre de relacionarse con amigos, familiares y la importancia de ser aceptados por otros.
4. Ego. Se relaciona con la interacción del individuo con las demás personas, e incluye las necesidades de (reconocimiento, estudio, superación, autoestima, prestigio).
5. Autorrealización. La máxima necesidad dentro de la jerarquía, consiste en desarrollar el máximo potencial de cada uno (prestigio, proyección de vida, autoestima, moral, religión, creatividad,)

Figura N° 1. Pirámide Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaborado por Reyes (2015), a partir de Maslow (1943)

Teoría de las Necesidades de David McClelland

Los autores Griffin y Moorhead (2010:92) explican que “La necesidad de logro está asociada con mayor frecuencia con el trabajo de David McClelland (1961). Esta necesidad surge del deseo de un individuo por cumplir una meta o tarea de forma más eficaz que en el pasado”, McClelland señala que hay tres principales necesidades relevantes en la situación laboral:

Necesidad de Logro. El impulso a sobresalir, a alcanzar algo en relación con un juego de normas, a luchar para distinguirse. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de Poder. La necesidad de hacer que otros se comporten de manera particular, cosa que no hubiera hecho de otra manera. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de Afiliación. El deseo de relacionarse amistosamente. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración. El aporte de esta teoría, a esta investigación, es el de entender un poco que puede impulsar a una persona en el trabajo a desempeñarse de una forma eficiente. Para determinar en qué grado un empleado da lo mejor de sí en el puesto de trabajo, entendiéndolo según Robbins (2004)

Puesto que la Administración de estas organizaciones debe preocuparse por complacer a dichos clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona con los buenos resultados con los clientes. Para los empleados que tratan directamente con los clientes, la respuesta es afirmativa. (p.83)

Figura N° 2. Teoría de las necesidades de David McClelland



Fuente: Elaborado por Reyes (2015), a partir de Griffin y Moorhead (2010)

Teoría de Expectativa de Victor Vroom

En la actualidad aunque tiene sus críticas, una de las teorías más aceptadas es esta. Según Robbins (2004:201) “...Los individuos deben percibir una relación estrecha entre el desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo su motivación”. Esta teoría afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones

- a) Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- b) Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- c) Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

En dichas teorías brevemente mencionadas se puede observar que coinciden de una u otra forma que el empleado necesita de reconocimientos dentro de la organización, al momento de recompensar su esfuerzo intentara cada día de hacerlo mejor.

Figura N° 3. Teoría de Expectativa de Victor Vroom



Fuente: Elaborado por Reyes (2015), a partir de Robbins (2004)

Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg

Herzberg (1959) busca con esta teoría explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

1.- Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como se desempeñan en su trabajo. Estos están fuera del control de las personas, como lo son: el salario, tipo de supervisión, reglamentos internos, políticas de la empresa, condiciones físicas, beneficios sociales, entre otros.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción

2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Esto se basa directamente con el individuo (persona) con el que hace y desempeña (crecimiento personal, profesional y necesidades de autorrealización).

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Por otro lado, pero no menos importante la autora consideró necesario incorporar a este estudio una teoría asociada al desempeño, esto con la finalidad de conocer la perspectiva de esta teoría respecto a la personalidad y lo laboral, ya que, las instituciones sin fines de lucro por su naturaleza y lo explicado con anterioridad requieran de personas con características particulares, alineadas más hacia la filantropía, la satisfacción por el servicio y ayudar a otros, por ello se menciona la siguiente teoría.

Teoría de la Correspondencia entre Personalidad y Puesto por JhonHolland

El autor Robbins (2004: 95) explicandola teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto por JhonHolland, expresase basa en la noción de la concordancia entre las características de la personalidad de un individuo y su entorno laboral. Holland presenta seis (06) tipos de personalidad y postula que la satisfacción y la propensión a renunciar dependen del grado en el que la personalidad de los individuos se adapte a su entorno laboral, los seis tipos de personalidad tienen un entorno laboral congruente.

La teoría afirma que la satisfacción es mayor y la rotación menor si la personalidad y la ocupación concuerdan. Los individuos sociales, deben ocupar puestos sociales, los individuos convencionales deben ocupar puestos convencionales. Una persona realista en un puesto realista se halla en una situación más congruente que si estuviera en un puesto de investigación y si se encuentra en un puesto social su situación sería más incongruente. (*Ver Cuadro N° 2*).

La razón por la cual se considera esta teoría para el presente estudio es que en la mayoría de los casos se ha observado dentro de la organización objeto que hay una fuerte presencia de personalidades adversas a su puesto de trabajo, de manera que es importante destacar esta teoría para poder explicar más adelante su relación con la investigación.

Servicio al Cliente Interno

Según Mariné y Rojo (2004:51) “El buen hacer profesional del personal que tiene el éxito de la empresa es enorme y más en los servicios, pues un mal servicio hace malo un buen producto y un buen servicio hace bueno o menos malo el producto”. Con esta premisa se refuerza que el servicio es el

resultado de un combinado de cualidades, aptitudes y esfuerzos de muy diferentes talentos, pero todos ellos se concentran en la figura del trabajador o en su trabajo, que se hace efectivo a través de la prestación del servicio. La clave del servicio es tomar el lugar de la persona que recibe los resultados del proceso, o sea, el cliente, el cual es definido por Shaw (1991:76) “es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso”. Según este autor, existen diversos tipos de clientes; entre los cuales destacan:

Cuadro N° 2. Tipología de Holland de la personalidad y ocupaciones congruentes

TIPO	CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD	OCUPACIONES CONGRUENTES
Realista. prefiere actividades físicas que requieran destreza, fuerza y coordinación	Tímido, genuino, persistente, estable, obediente y practico	Mecánico, operador de perforadora, trabajador de línea de montaje, granjero
Investigador. prefiere actividades que requieran reflexionar, organizar y comprender	Análítico, original, curioso, independiente	Biólogo, economista, matemático, periodista
Social. prefiere actividades que consistan en ayudar y favorecer a los demás	Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo	Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico
Convencional. prefiere actividades reguladas, ordenadas, y claras	Conforme, eficiente, practico, sin imaginación, inflexible	Contador, director corporativo, cajero de banco, archivista
Emprendedor. prefiere actividades verbales en las que haya oportunidad de influir en los demás y conseguir poder	Confiado, ambicioso, enérgico, dominante	Abogado, Corredor de bienes raíces, especialista en relaciones públicas, director de pequeña empresa
Artístico. prefiere actividades ambiguas y poco sistemáticas que den cabida a la expresión creativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emotivo, impráctico	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

Fuente: Elaboración Propia (2011) a partir de Robbins (2004)

Los Clientes Primarios: Son las personas que representan la razón de ser de una empresa, suelen ser en su mayoría externos a esta y particularmente las mejoras en cuanto a la calidad del servicio por este tipo de clientes viene dada por la forma en cómo se dirija la empresa y como sea percibida desde el punto de vista del cliente.

Clientes Secundarios: Son los que poseen un interés vital, casi siempre de aspecto monetario (financiero), dentro de la empresa, suelen ser el tipo de cliente como proveedores de bienes o productos.

Clientes Internos: En su mayoría los trabajadores de la empresa, y por otra parte los proveedores. Es aquel que pertenece a la organización y no por estar en ella deja de tornarse como partícipe de la prestación del servicio por parte de los demás empleados de la empresa.

Clientes Externos: Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo, la atención está enfocada en ellos ofreciéndose un producto o un servicio.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos Shaw (1991), que para este caso serían los trabajadores de la fundación sin fines de lucro, plantea que se pueden utilizar los siguientes indicadores:

Contenido del Trabajo: referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto.

Trabajo en Grupo: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que posee este tipo de clientes.

Estimulación: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.

Condiciones de Trabajo: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas.

Condiciones de Bienestar: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transporte, alimentación, horario de trabajo, entre otros.

Gerencia y Motivación

Partiendo de las acepciones de dos grandes teóricos de la administración y gerencia, tal como lo son Sisk y Sverdik (1976) que afirman

Existen otros gerentes que asumen cargos gerenciales por ser profesionales en el área y que prestan sus servicios por honorarios específicos; en estos casos tiene mucha relación la influencia de los problemas, los lineamientos establecidos, la formación profesional, el temperamento y otros aspectos personales de quien ostenta el cargo (p. 16)

Esto trae como consecuencia que existan varios tipos de gerencia, dependiendo de la forma en particular que este definida la organización y el estilo de liderazgo que prevalece en la misma. En el mismo orden de ideas, Robbins y Coulter (2005) señalan

Los autores y profesionales de administración y negocios equiparan al gerente y líder con frecuencia, aunque no son los mismos necesariamente. Los gerentes son asignados a sus puestos. Su habilidad para influir en los trabajadores depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal (p. 422)

Por consiguiente, las fundaciones sin fines de lucro ameritan una gerencia específica, por la naturaleza de estas instituciones y su carácter social y filantrópico, se debe administrar y gerenciar de una forma particular, tal como explica Maglieri (2010)

Todo proyecto debe tener uno o varios líderes según convenga. ¿Y cómo determinar quién? Sus actuaciones previas serán uno de los puntos más

importantes a tener en cuenta. Su integridad, sus puntos fuertes, la actividad debe estar adecuada a su personalidad. Nunca un actor cómico podrá representar una obra dramática. (p. 107)

Continúa explicando el mismo autor, el gerente debe pensar en función de equipo, ya que, nada puede hacerse solo; debe delegar, este es un excelente factor de motivación, permite manejar mejor el tiempo disponible y favorece la iniciativa y el espíritu de equipo; debe dar la sensación de que la participación y presencia de cada uno de los integrantes es importante, que cada uno incide en el resultado.

Gerencia Participativa

Considerando lo expresado por Parker (1941: 25) “implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas”. El gerente participativo suministra privilegios para recibir apoyo, esto genera movimientos que coinciden y producen beneficios productivos para la empresa, se comparte y resulta mucho más amplio por la asociación del trabajo en equipo.

En el mismo orden de ideas, la práctica gerencial derivada de la teoría participativa representa para Valle (2001:63), “adopción y adaptación de procedimientos administrativos según sea la naturaleza de su función, las características de sus miembros y el ambiente con el cual se interactúa. Así mismo, la define como “un proceso social diseñado para asegurar cooperación, participación, intervención y el involucramiento de otros en el logro efectivo de objetivos organizacionales predeterminados”.

El planteamiento se refiere a la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales, como elemento clave para administrar una institución. Dentro de este marco, define la gerencia participativa Mariño (2001:89), “el proceso de autoridad compartida donde se involucra al personal en la toma de decisiones, empleando la experiencia, creatividad y motivación de las personas para resolver problemas importantes”. Del mismo modo debe existir: el compromiso de los actores, así como autoridad compartida, para lo cual se diseñan los deberes y funciones del trabajador, incentivándolo a aceptar la autoridad y responsabilidad y según Anthony (1984:13), “es el proceso por

el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes”. Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. La autoridad no se omite, se distribuye y trae consigo compromiso de los que ahora poseen un segmento. El hecho de aplicar la Gerencia Participativa, puede propiciar ciertos beneficios para la organización, como para los trabajadores, entre los cuales se citan:

1. Mayor disponibilidad para aceptar cambios.
2. Relaciones más pacíficas entre administradores – subordinados, y administrador –sindicato.
3. Mayor compromiso de los empleados hacia la organización.
4. Mayor confianza en la administración.
5. Mayor facilidad en la dirección de subordinados.
6. Mayor calidad de las decisiones administrativas.
7. Mejora la comunicación (en los diversos sentidos).
8. Mejora el trabajo en equipo.
9. Aumento de la productividad y moral más alta en los empleados

Es por ello que la presente investigación posee como objetivo general; estudiar de la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo, siendo esta una fundación sin fines de lucro, para lo cual la autora pretende indagar si este tipo de gerencia puede influir positivamente en la productividad y motivación del personal que labora en la institución objeto de estudio, para lo cual se hace imperante hablar de la motivación organizacional, a través de sus principales teorías y teóricos, tal como expresa Maglieri (2010)

Contratar gerentes externos significara una importante erogación de dinero, pero también una mayor seriedad, responsabilidad y probabilidades de éxito para la organización. Deben estar interrelacionados los contratados externos y los miembros que le dan la esencia de la existencia y el perfil de la misma. Toda ella debe ser un todo, única manera de lograr excelentes resultados. (p.103)

La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los

trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora.

Motivación. Según Koontz y Weihrich (2004:496), la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, es algo intrínseca y los gerentes han de familiarizarse con sus empleados de forma individual para conocer qué es lo que los motiva.

Por tanto, el líder debe ser sensitivo y reconocer las condiciones de sus empleados para delinear las vías que conduzcan a satisfacerlas, al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la organización, se hace ineludible crear y utilizar un sistema de alicientes, que no son más que recompensas que sirven para incentivar ciertos tipos de conducta, estos constituyen factores que soliviantan a las personas a trabajar a favor de la organización.

Comunicación. Según Koontz y Weihrich (2004:592), la comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. El propósito de la comunicación en una empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización. La comunicación es esencial para el trabajo interno de la empresa porque reconcilia las funciones administrativas. Se necesita comunicación para: (1) Fijar y difundir las metas de la empresa, (2) trazar los planes para conseguirlas, (3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, (4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, (5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y (6) controlar el desempeño.

Trabajo en Equipo. Según Koontz y Weihrich (2004:566), un equipo es “un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. Existen diferentes tipos de equipos, la función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros más, se encargan incluso de la dirección de las operaciones. En esencia, la razón de que existan diferentes equipos se debe exclusivamente a la solución de problemas.

Liderazgo. Según Koontz y Wehrich (2004:530), el liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de la experiencia y capacidad técnica. De esta manera, los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Asímismo, el liderazgo es fundamental en todo tipo de organización humana, primordialmente en las empresas y en cada uno de las dependencias, asimismo es imprescindible en las demás funciones de la administración porque el administrador requiere percibir la motivación humana y saber guiar a las personas.

Empowerment. Según Koontz y Wehrich (2004:299), el empowerment significa “crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”. Así mismo, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo adquieren poder efectivo en sus espacios, lo que ayuda a tener la obligación de los mismos. Para éstos autores poder es igual a responsabilidad. Es un procedimiento trascendental que busca una relación de miembros entre la organización y su gente, acrecentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para atender de forma excelente al cliente.

Técnicas Motivacionales

La autora Apiquián (2015), en su blogpost afirma que “Un empleado motivado es mucho más productivo, asiste a su trabajo más contento y aprovecha mejor el tiempo, pero el secreto está en la motivación que le das”, proponiendo algunas técnicas motivacionales

- a) Brindar Oportunidades de Autorrealización y desarrollo: consiste en otorgarle mayor autonomía, nuevos retos y oportunidades para que pongan a trabajar su creatividad.

- b) **Mostrar Interés en Ellos:** Consiste en darle importancia a sus inquietudes y problemas no solo dentro de la empresa.
- c) **Reconocer Logros:** Se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento de alguna forma en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.
- d) **Compromiso con la Empresa:** Implantar formas para que se sientan a gusto trabajando en nuestra empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta.
- e) **Sentimiento de Utilidad y Consideración:** Otorgar una mayor participación, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que den sus sugerencias.
- f) **Relacionarse con Compañeros:** Se pueden crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.
- g) **Buenas Condiciones de Trabajo:** Procurar que cuenten con un buen sueldo o salario, posibilidades de ascender, seguros, beneficios sociales, y todos los beneficios que obliga la ley.
- h) **Buen Clima de Trabajo:** Tener una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

Asímismo la participación es el principio donde se soporta el consenso y el trabajo mancomunado y actualmente, es donde se sustenta la acción gerencial al compartir responsabilidades, esto le asigna pertinencia y vigencia a las decisiones administrativas en un marco de integración y aprobación, para intervenir realmente en las decisiones, y para ello, es necesario utilizar novedosos métodos gerenciales como la participación, integración, motivación, entre otros, dirigidos a transformar las estructuras rígidas.

Definición de Términos Básicos

Motivación. Acción de motivar a una persona

Fundación Sin Fines de Lucro. Es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad social y/o altruista y/o humanitaria y/o comunitaria. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras)

Comunicación. Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

Compensación. Es la retribución que recibe el trabajador por los servicios que presta a la organización e incluye no solamente la cuota diaria sino también las prestaciones e incentivos.

Trabajo en Equipo. Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Estímulo. Es cualquier acción química, física o mecánica capaz de generar una reacción en un organismo.

Necesidad. Estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La autora se propone proyectar el trabajo de acuerdo a una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que se oriente a la aplicabilidad de un procedimiento y una sistematicidad propia de las investigaciones científicas, el marco metodológico representa la planificación detallada de cómo se va a realizar la investigación y además la metodología correspondiente, la cual es un procedimiento general para alcanzar de una manera precisa los objetivos de la investigación

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación para Sabino (2007: 63) “su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” por ello se hace necesario trazar un modelo conceptual que permita efectuar el proceso del conocimiento con las confrontaciones teóricas-prácticas. De manera que la investigación tiene un diseño no experimental cuantitativo, porque no manipula variables.

De manera que la autora sólo describe y observa el objeto de estudio en su ambiente natural coincidiendo con Hernández, Fernández y Baptista (2010: 149) “...se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

Tipo de investigación

De acuerdo a naturaleza del problema y a las características de los objetivos de la investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo, ya que estos pretenden poner en comprobación todas las características de la población estudiada, obteniendo con ello información detallada, para ello se vale de la descripción. Considerando lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010)

La investigación descriptiva mide de manera independiente los conceptos y variables con los que tiene que ver, en este sentido, se establece que la investigación descriptiva busca explicar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades y cualquier otro fenómeno, así como también mide aspectos, dimensiones componentes del fenómeno a investiga (pág. 61)

En el mismo orden de ideas, el autor Arias (2012:24), señala: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

Colectivo a Investigar

Según Tamayo y Tamayo (2001: 114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Para la presente investigación la población está conformada por dieciséis (16) empleados que laboran en la Sociedad Anticancerosa del estado Carabobo. Para efecto de este trabajo de investigación se plantea que la población es finita, por tanto no amerita muestreo o es igual a la muestra.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La selección y aplicación de recursos para la compilación de información es completamente determinante en el éxito de la investigación, basándose en ello, se considera lo que afirma Sabino (2007:145), “...cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” Para este caso la técnica a que se usó fue la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento de tipo Likert, valorado en cinco (05) opciones de respuesta, y treinta

(30) preguntas, por ser una de las técnicas más utilizada en la recolección de datos, ya que es adaptable a las necesidades de la investigadora, lo que permite obtener una opinión acorde con estudiar la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo.

En el mismo orden de ideas se consideró la técnica orientada al desarrollo efectivo del instrumento del trabajo de postgrado, siendo una de las estrategias más eficaces el Cuadro Técnico Metodológico que según Hurtado y Toro (2001)

Esta descomposición nos permitirá extraer los enunciados generales y elementos estructurados más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categoría de análisis o variables indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos (p.76)

Esta descomposición permite a la investigadora ver cada variable en el contexto teórico para luego identificar sus elementos en el objeto de estudio, lo cual es de vital importancia para lograr los objetivos del presente estudio

Cuadro N°4 . Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo Especifico 1. Definir la gerencia participativa en la sociedad anticancerosa del estado Carabobo

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente		
Gerencia participativa	Implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas	Participación	1. Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias	Cuestionario tipo Likert	Revisión Documental		
			2. El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades				
			3. El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades				
				Comunicación	4. Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo		Consulta en la web Encuestados
				5. La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable			
				6. Todo se dice por escrito			
				7. Todo el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces			
				8. El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos			
				9. Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto			
				Toma de decisiones	10. La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial		
					11. Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones		
				Trabajo en equipo	12. El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación		
					13. Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro		
				Liderazgo	14. La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo		
					15. Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados		

Empoderamiento	16.	Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades
	17.	Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia
	18.	Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores

Fuente: Reyes (2015)

Cuadro N°5 . Cuadro Técnico Metodológico. Objetivo Especifico 2. Describir la importancia de la motivación organizacional para el fortalecimiento de las instituciones sin fines de lucro

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente	
Motivación organizacional	Factores extrínsecos		19.	Considera que la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza	Cuestionario tipo Likert	Revisión Documental
			20.	Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley		Consulta en la web
			21.	Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo		Gerentes Encuestados
			22.	Los beneficios sociales son los básicos exigidos por la ley		
			23.	La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador		
			24.	La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador		
			25.	La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores		

Factores intrínsecos	26. La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores
	27. En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones
	28. Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante
	29. Lo trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente
	30. El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia

Fuente: Reyes (2015)

Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

Esta fase consiste en el ordenamiento de la información que se ha recolectado. Por medio de las técnicas de procesamiento de datos: clasificación, registro y tabulación. El análisis de la información no es solo una operación matemática, pues sin la esencia del análisis o interpretación de los mismos, como lo indica Hernández, Fernández y Baptista (2007:136) “El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a respuestas mediante la relación con otros conocimientos disponibles: generalizaciones, leyes, teorías, y otros”. Una vez seleccionada la muestra y elaborado el instrumento, se recolectaron los datos para su posterior presentación y análisis cuantitativo, aplicándole el tratamiento estadístico pertinente, agrupándolo en cuadros y cuantificando las variables.

Por último, se ubicaron e integraron estos resultados dentro de un marco referencial, presentando conclusiones generales que apuntan a esclarecer el Estudio de la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo. De esta forma los hallazgos que se obtuvieron de la muestra, pueden generalizarse a todo el universo con un margen de error limitado previamente por el investigador. Los datos fueron codificados y transferidos a un archivo del programa informático Excel, el cual permitió a la autora hacer un análisis coherente sobre cada afirmación.

Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva con el fin de analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente, la información se procesó mediante la utilización del programa informático mencionado. Considerando lo expresado por Arias (2012:111) “...en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere necesario”

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos de torta. Una tabla de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.” Hernández, Fernández y Baptista (2007).

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de acuerdo a Kinnear y Taylor (1999:218), se refiere “al grado en el cual el proceso de medición está libre tanto de error sistemático como error aleatorio”, para ello se realizará a través de la técnica del juicio de expertos; los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo considere necesario, en el caso del presente estudio se consultaron a tres profesionales expertos en las ciencias administrativas y/u gerenciales, los cuales emitieron su juicio mediante un formato establecido para la evaluación y pertinencia de cada ítems.

Asímismo, según Kinnear y Taylor (1999) la confiabilidad representa “el grado hasta el cual el proceso de medición está libre de errores aleatorios, es decir, se ocupa de la consistencia, exactitud y capacidad de predicción de los hallazgos de la investigación”, para ello la autora ha definido apoyarse en la estadística descriptiva, bajo la técnica del coeficiente alfa de cronbach. (*Ver cuadro N° 5*)

Cuadro N° 5. Coeficiente Alfa de Cronbach

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

Aplicado al Instrumento

GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACION ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO
(Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)

ITEMS	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	TOTAL PUNTAJE
1	1	3	1	5	4	2	5	5	5	1	5	5	1	1	4	5	5	3	5	5	4	4	1	2	4	5	5	5	5	5	111
2	1	2	1	4	3	3	5	4	3	1	4	5	2	1	4	4	4	2	5	5	4	2	2	2	4	4	5	5	4	4	99
3	1	5	1	5	5	3	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	2	5	5	5	4	2	1	5	5	5	5	5	5	117
4	2	3	2	4	4	3	5	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	107
5	3	3	2	5	4	3	5	5	4	2	5	5	1	1	4	5	5	2	5	4	4	3	2	1	5	5	5	5	5	5	113
6	2	4	1	4	4	3	5	5	4	1	5	5	2	1	4	5	5	1	5	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	5	113
7	2	5	2	4	4	4	5	4	4	1	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	5	5	5	4	4	109
8	2	3	2	4	3	3	5	4	3	1	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	105
9	2	3	3	3	2	3	5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	4	4	2	3	4	3	2	3	87
10	1	4	1	4	4	3	5	5	5	2	4	5	2	1	5	5	1	5	5	4	2	1	5	5	4	4	5	4	4	4	111
11	1	3	3	4	4	3	5	4	4	2	3	4	2	2	5	4	5	3	4	5	5	4	2	1	5	3	5	5	4	4	108
12	1	5	3	4	3	3	5	4	4	1	4	4	2	2	5	5	1	4	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	110
13	2	4	2	5	4	3	5	5	4	1	3	5	1	2	3	4	4	1	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	107
14	1	3	3	5	5	4	5	5	4	2	4	4	2	2	2	5	5	1	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	115
15	2	4	2	4	3	3	5	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	2	5	4	4	4	3	2	4	4	4	5	3	5	107
16	1	4	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	2	5	5	5	4	2	2	5	5	5	4	5	4	120
SUMA	25	58	34	69	61	49	80	71	65	23	66	71	29	27	61	71	72	33	72	71	69	59	36	31	70	71	78	77	67	73	1739
PROMEDIO	1,6	3,6	2,1	4,3	3,8	3,1	5,0	4,4	4,1	1,4	4,1	4,4	1,8	1,7	3,8	4,4	4,5	2,1	4,5	4,4	4,3	3,7	2,3	1,9	4,4	4,4	4,9	4,8	4,2	4,6	112,25
DESVIACION	0,6	0,9	1,1	0,6	0,8	0,4	0,0	0,6	0,7	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	1,0	0,6	0,6	0,9	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,3	0,5	0,8	0,6	6,40
VARIANZA	0,4	0,8	1,2	0,4	0,7	0,2	0,0	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	1,1	0,4	0,4	0,9	0,4	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,1	0,3	0,7	0,4	40,92
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																															15,5

RESUMEN DE RESULTADOS	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	
0 NO CONTESTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 SIEMPRE	8	0	5	0	0	0	0	0	0	9	0	0	5	7	0	0	0	5	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0
2 CASI SIEMPRE	7	1	6	0	1	1	0	0	0	7	0	0	9	7	3	0	0	6	0	1	1	2	9	10	1	0	0	0	1	0	0
3 ALGUNAS VECES	1	7	4	1	4	13	0	1	3	0	3	1	2	2	1	1	1	4	1	0	0	2	4	1	0	2	0	1	1	1	1
4 CASI NUNCA	0	5	0	9	8	2	0	7	9	0	8	7	0	0	8	7	6	1	6	8	8	11	1	1	7	5	2	1	8	5	5
5 NUNCA	0	3	1	6	3	0	16	8	4	0	5	8	0	0	4	8	9	0	9	9	7	1	0	0	8	9	14	14	6	10	10
TOTALES	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Interpretación del Coeficiente de Confianza

Rangos Coeficiente Alfa
 Muy Alta 0,81 a 1,00
 Alta 0,61 a 0,80
 Moderada 0,41 a 0,60
 Baja 0,21 a 0,40
 Muy Baja 0,01 a 0,20

0,64

TOTAL ITEMS = 30

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado en la escala de 0,64, concluyéndose que el instrumento posee una confiabilidad Alta desde el punto de vista estadístico.

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
 Título: Instrumentos de Investigación Educativa
 Ediciones CIDERG,c.a
 Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela
 Año: 1998

Fuente: Elaborado por Reyes (2015), a partir de Ruiz (1998)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados consta de varios pasos sistemáticos; una vez que ha sido validado el instrumento a través del Juicio de Expertos, tal como se explica en el capítulo anterior, se aplicó el cuestionario, luego se tabuló para ser evaluado a través de la técnica estadística de confiabilidad por el Coeficiente Alfa de Cronbach, comprobándose su nivel de confiabilidad, que para este instrumento se encuentra establecido en la escala de 0,64, indicador de confiabilidad “Alto”, la investigadora procede a levantar las tablas de frecuencia por ítems, los gráficos y su respectivo análisis, tal como expresa y Hurtado y Toro (2000:181) “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos”.

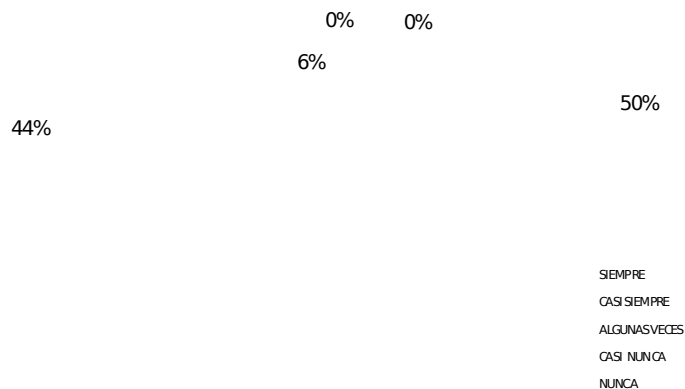
Análisis de los resultados

Cuadro N° 6. Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	50%
CASI SIEMPRE	7	44%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 1. Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias



Fuente: Reyes (2015)

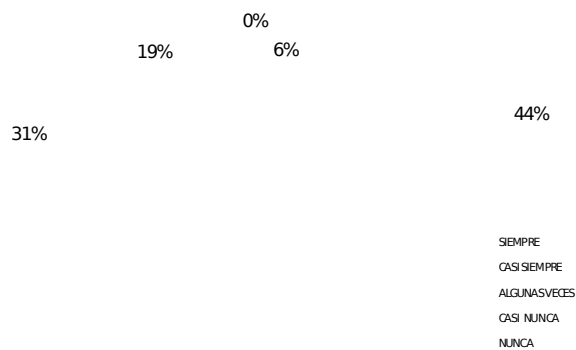
Análisis. El 44% del personal encuestado afirma que los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias siempre, este resultado denota que la gerencia está presente y que los trabajadores perciben que existe una organización y hay uno o varios líderes encargados de ello, por tanto hay o existe un proceso administrativo que consideran los conceptos de Dávila (1996), la administración. Es el proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Cuadro N° 7. El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	7	44%
CASI NUNCA	5	31%
NUNCA	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 2. El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades



Fuente: Reyes (2015)

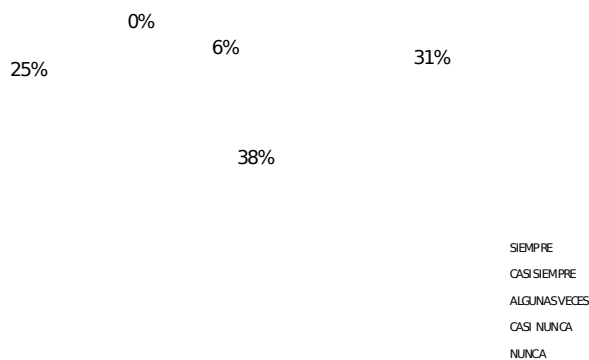
Análisis. El 44% del personal encuestado afirma que el personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades algunas veces, mientras un 31% afirma que casi nunca, este resultado evidencia que el personal no tiene participación en las actividades que planifica la gerencia o tiene muy poca participación en ello, es un indicador que la fundación puede estar manejándose bajo una gerencia tradicional.

Cuadro N° 8. El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	31%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	4	25%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 3. El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades



Fuente: Reyes (2015)

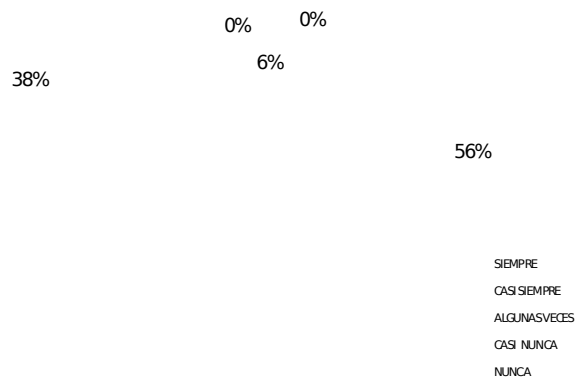
Análisis. El 38% de los encuestados afirma que el personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades casi siempre y un 31% opina que siempre es así, como complemento de las afirmaciones anteriores, se evidencia que el personal no interviene en la planificación de las actividades, solo los gerentes toman las decisiones al respecto, lo que promueve un ambiente individualista y basado en una gerencia tradicional aun cuando las organizaciones contemporáneas apuestan por otro tipo de gerencia, se descartan las metodologías y herramientas tradicionales y se impulsa el desarrollo de concepciones nuevas y de mecanismos acordes con la nueva realidad, según señalan Hermida y Serra (1990)

Cuadro N° 9. Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	9	56%
NUNCA	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 4. Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo



Fuente: Reyes (2015)

Análisis. El 56% de los encuestados afirma que casi nunca los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo y un 38% opina que nunca, esta evidencia denota que los trabajadores perciben que la fundación a través de sus líderes no atiende sus requerimientos lo que imposibilita aún más la satisfacción de los involucrados, Maglieri (2010); En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro con una sola buena voluntad de quienes la integran. Se debe tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa

Cuadro N° 10. La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	4	25%
CASI NUNCA	8	50%
NUNCA	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 5. La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable



Fuente: Reyes (2015)

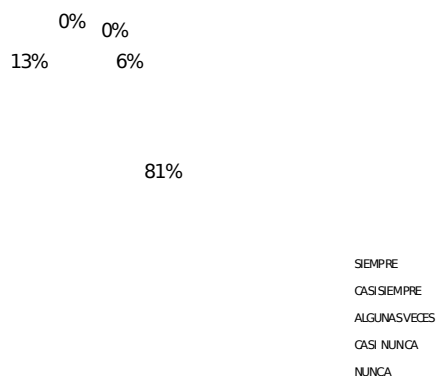
Análisis. El 50% de los encuestados afirma que casi nunca la comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable, y un 25% afirma que algunas veces, este resultado evidencia que la relación entre gerentes – trabajadores es lejana en sus procesos comunicativos. El propósito de la comunicación en una empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización. La comunicación es esencial para el trabajo interno de la empresa porque reconcilia las funciones administrativas. Se necesita comunicación para: (1) Fijar y difundir las metas de la empresa, (2) trazar los planes para conseguirlas, (3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, (4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, (5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación y (6) controlar el desempeño. Koontz y Weihrich (2004)

Cuadro N° 11. Todo se dice por escrito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	13	81%
CASI NUNCA	2	13%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 6. Todo se dice por escrito



Fuente: Reyes (2015)

Análisis. El 81% de los trabajadores encuestados afirma que algunas veces todo se dice por escrito, se evidencia que en su mayoría no existe un proceso de comunicación definido formalmente y por escrito, lo cual puede acarrear malos entendidos entre los trabajadores, si los otros canales de comunicación no son abiertos, tal como se evidencia en los resultados anteriores, Koontz y Weihrich (2004), la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. El propósito de la comunicación en una empresa es causar un cambio, impulsar a la acción para el beneficio de la organización

Cuadro N° 12. Todo el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Análisis. El 100% de los encuestados afirma que nunca el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces, esto evidencia que todos los trabajadores opinan que no se mantienen informados por las vías básicas de comunicación dentro de una organización, lo cual irrumpe las relaciones entre el trabajador y la fundación, dificulta un ambiente adecuado para prestar un servicio social. Este tercer sector tiene algo de uno y de otro, y es justamente esa peculiar combinación lo que define su naturaleza específica: siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares tiene una dimensión pública, en la medida en que se emprende como un servicio voluntario de los demás, afirma Maglieri (2010).

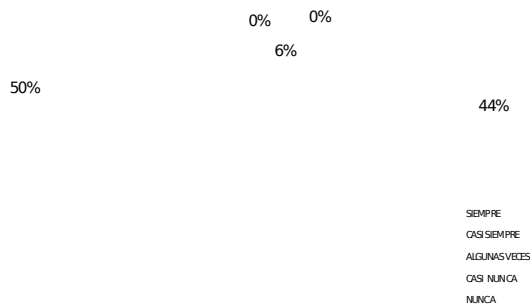
Por otro lado afirma Cardona (2013) la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa. Seguir un conducto regular para el manejo de cierta información es elemental para que no se distorsione el control, el cual en primer lugar debe ser llevado por los superiores inmediatos y luego este deberá tomar las medidas necesarias

Cuadro N° 13. El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	7	44%
NUNCA	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 8. El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos



Fuente: Reyes (2015)

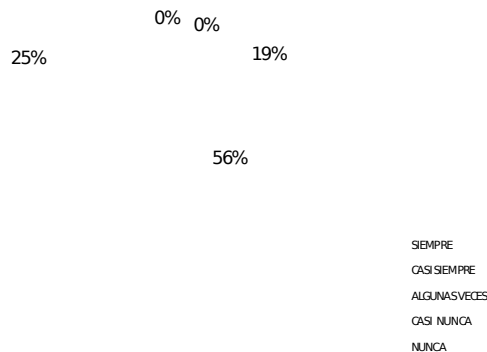
Análisis. EL 50% de los encuestados afirma que nunca el trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos y un 44% afirma que casi nunca, con esta apreciación se denota una percepción negativa de los trabajadores respecto a sus requerimientos, la clave del servicio es tomar el lugar de la persona que recibe los resultados del proceso, o sea, el cliente, el cual es definido por Shaw (1991:76) es el receptor de uno o más de los resultados especificados de un proceso. Clientes Internos; En su mayoría los trabajadores de la empresa, es aquel que pertenece a la organización y no por estar en ella deja de tornarse como partícipe de la prestación del servicio por parte de los demás empleados de la empresa.

Cuadro N° 14. Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	19%
CASI NUNCA	9	56%
NUNCA	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 9. Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto



Fuente: Reyes (2015)

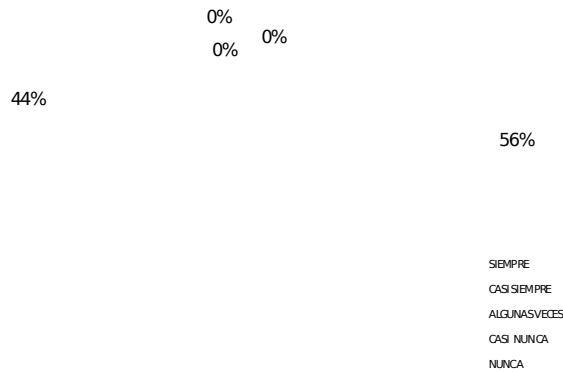
Análisis. El 56% de los encuestados afirma que casi nunca en la fundación se siente un clima de cordialidad y respeto, un 25% afirma que nunca, es necesario considerar lo expresado por Robbins y Coulter (2005) señalan: La habilidad de los gerentes para influir en los trabajadores depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal. Shaw (1991), que para este caso serían los trabajadores de la fundación sin fines de lucro, plantea que se pueden utilizar las *condiciones de trabajo*: referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas y las *condiciones de bienestar*: relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca.

Cuadro N° 15. La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	56%
CASI SIEMPRE	7	44%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 10. La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial



Fuente: Reyes (2015)

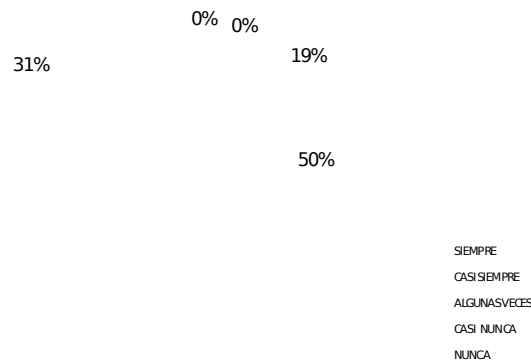
Análisis. El 56% de los trabajadores encuestados afirma que siempre la toma de decisiones es tomada por la parte gerencial, se hace necesario considerar lo expuesto por Robbins y Coulter (2005) que señalan Los autores y profesionales de administración y negocios equiparan al gerente y líder con frecuencia, aunque no son los mismos necesariamente. Los gerentes son asignados a sus puestos. Su habilidad para influir en los trabajadores depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal

Cuadro N° 16. Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	19%
CASI NUNCA	8	50%
NUNCA	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 11. Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones



Fuente: Reyes (2015)

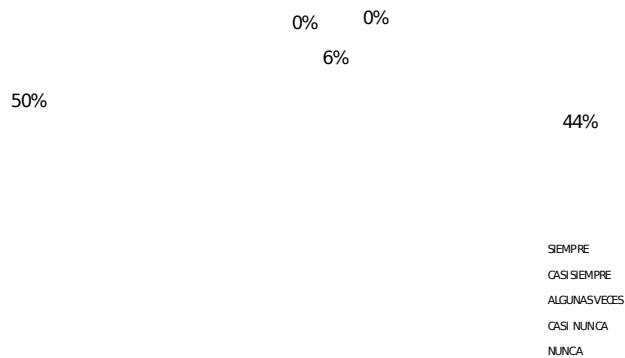
Análisis. El 50% de los trabajadores encuestados afirma que casi nunca se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones, los resultados evidencian que los trabajadores no tienen participación ni en la planificación, ni en la toma de decisiones, para lo cual es importante considerar a Koontz y Weihrich (2004), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo.

Cuadro N° 17. El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	7	44%
NUNCA	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 12. El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación



Fuente: Reyes (2015)

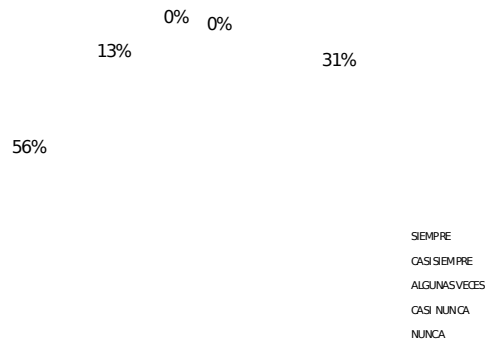
Análisis. El 50% de los encuestados afirma que el trabajo en equipo nunca es el eje central de la fundación, un 44% afirma que casi nunca, para lo que se hace necesario considerar a Koontz y Weihrich (2004), un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. Existen diferentes tipos de equipos, la función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros más, se encargan incluso de la dirección de las operaciones. En esencia, la razón de que existan diferentes equipos se debe exclusivamente a la solución de problemas.

Cuadro N° 18. Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	31%
CASI SIEMPRE	9	56%
ALGUNAS VECES	2	13%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 13. Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro



Fuente: Reyes (2015)

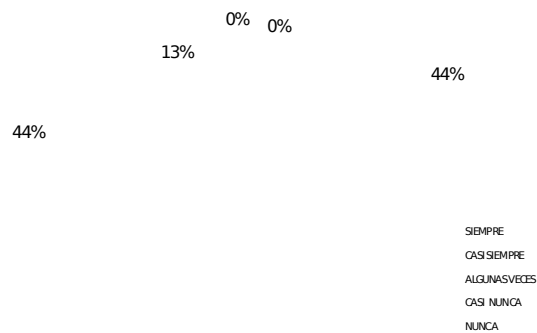
Análisis. El 56% de los encuestados afirma que casi siempre cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro, un 31% afirma que siempre es así, los resultados evidencian una carencia de trabajo en equipo y compañerismo, lo cual dificulta el ambiente laboral, provocando separaciones y divisiones innecesarias, tal como explica Shaw (1991), *Trabajo en grupo*: relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que pose este tipo de clientes. *Estimulación*: concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados.

Cuadro N° 19. La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	44%
CASI SIEMPRE	7	44%
ALGUNAS VECES	2	13%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Cuadro N° 14. La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo



Fuente: Reyes (2015)

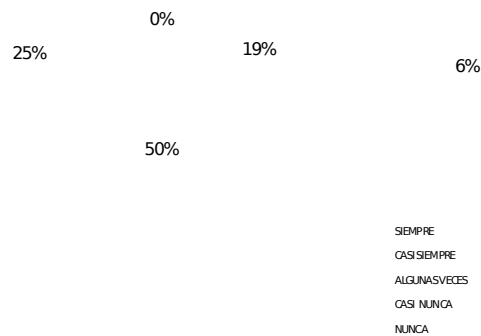
Análisis. Un 44% de los encuestados afirma que siempre y casi siempre la gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo, esto evidencia que la institución tiene discrepancias en sus prácticas con lo expresado por Maglieri (2010), deben estar interrelacionados los contratados externos y los miembros que le dan la esencia de la existencia y el perfil de la misma. Toda ella debe ser un todo, única manera de lograr excelentes resultados

Cuadro N° 20. Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	8	50%
NUNCA	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 15. Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados



Fuente: Reyes (2015)

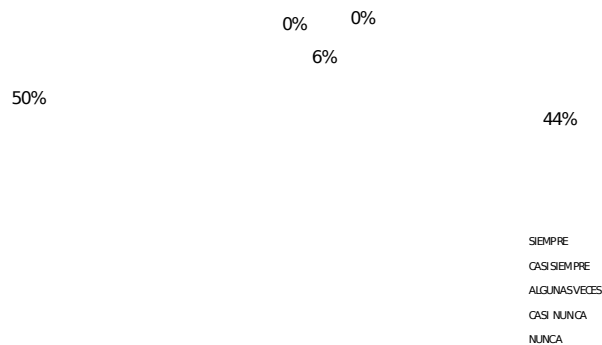
Análisis. El 50% de los encuestados afirma que casi nunca las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados, un 25% afirma que nunca, lo cual evidencia que no existe participación de los empleados en la toma de decisiones de la institución aun cuando afecta sus actividades y deberían estar involucrados.

Cuadro N° 21. Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	7	44%
NUNCA	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 16. Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades



Fuente: Reyes (2015)

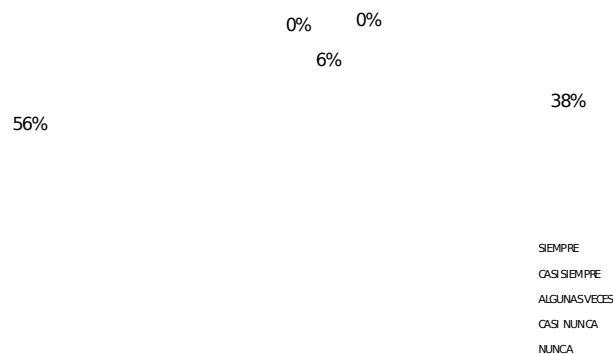
Análisis. El 50% de los encuestados afirma que nunca los trabajadores de la fundación son parte importante en la planificación de las actividades, un 44% afirma que casi nunca, con este resultado de evidencia que efectivamente los trabajadores no se sienten parte importante de la institución, por tanto en sus prácticas la fundación se encuentra en contra de lo expresado por Maglieri (2010) Algunas investigaciones sugieren que la motivación de los voluntarios es multifacética e introducen la variable del interés personal, donde se incluyen razones vinculadas al cumplimiento de metas personales y sociales y a la satisfacción de sus propias necesidades

Cuadro N° 22. Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	6	38%
NUNCA	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 17. Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia



Fuente: Reyes (2015)

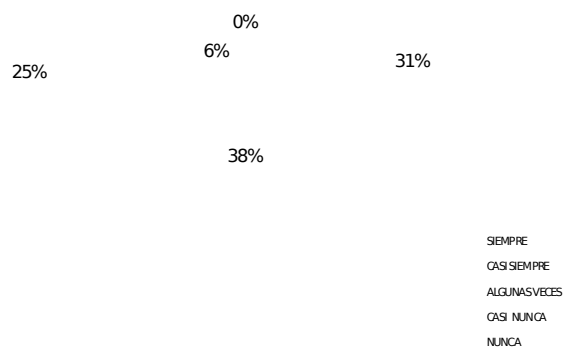
Análisis. Un 56% de los encuestados afirma que nunca los trabajadores tienen amplia participación en las decisiones de la gerencia, el 38% afirma que casi nunca, los resultados evidencian un reforzamiento de los resultados anteriores, donde la gerencia presenta características acentuadas de una administración tradicional, no participativa y poco comunicativa, mas centralizada en sus decisiones, sin hacer partícipe al trabajador aun cuando los involucra directamente.

Cuadro N° 23. Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	31%
CASI SIEMPRE	6	38%
ALGUNAS VECES	4	25%
CASI NUNCA	1	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 18. Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores



Fuente: Reyes (2015)

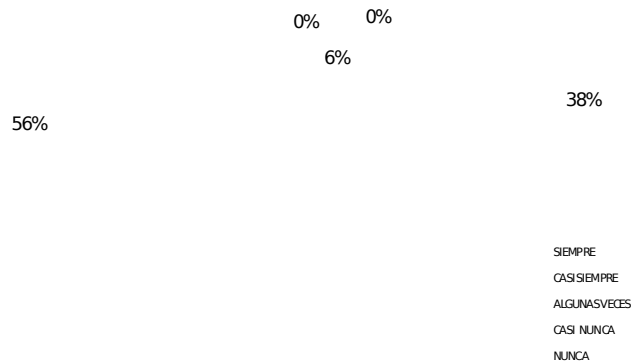
Análisis. Un 38% de los trabajadores afirma que casi siempre los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores, un 31% afirma que siempre, considerando lo expuesto por Maglieri (2010) En los tiempos actuales ya no se puede administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro con una sola buena voluntad de quienes la integran. Se debe tener presente muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa. Se deberá luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos. Por otro lado Parker (1941) el gerente participativo suministra privilegios para recibir apoyo.

Cuadro N° 24. Considera que la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	6	38%
NUNCA	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 19. Considera que la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza



Fuente: Reyes (2015)

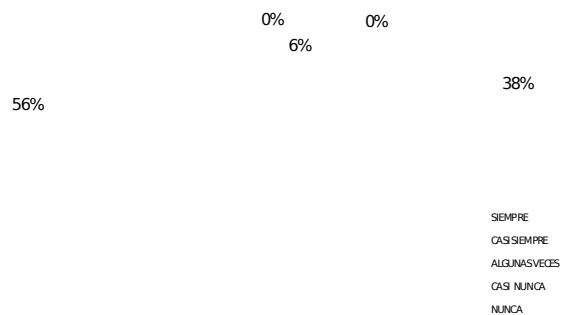
Análisis. El 56% considera que nunca la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza, un 38% afirma que casi nunca, esto es contraproducente respecto a las teorías de la motivación, particularmente la Teoría de Expectativa de VictorVroom, Robbins (2004) Los individuos deben percibir una relación estrecha entre el desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo su motivación. Por tanto la Relación esfuerzo-desempeño; la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño, es importante para lograr la motivación

Cuadro N° 25 Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	6	38%
NUNCA	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 20. Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley



Fuente: Reyes (2015)

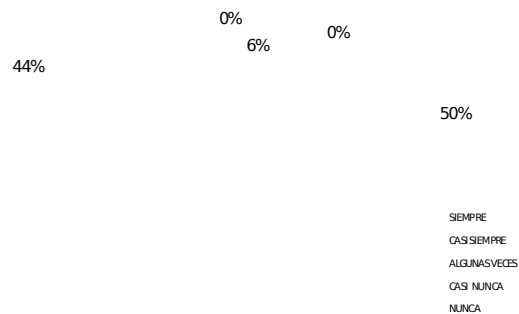
Análisis. Un 56% de los trabajadores afirma que nunca los beneficios contractuales son buenos en la fundación y nunca superan los beneficios de ley, esto evidencia que no solamente se está incumpliendo con los aspectos de la motivación , si no, que la autora en las observaciones participantes concuerda con los resultados planteados y que la fundación está incurriendo en faltas de tipo operacional.

Cuadro N° 26. Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	8	50%
NUNCA	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Cuadro N° 21. Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo



Fuente: Reyes (2015)

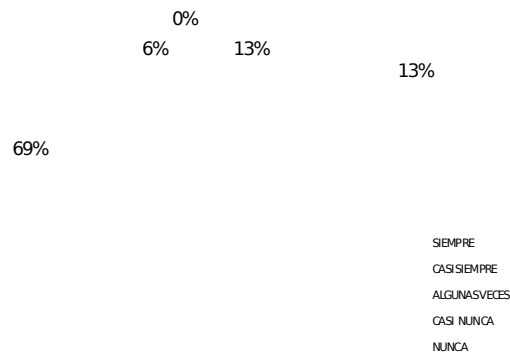
Análisis. Un 50% de los trabajadores encuestados afirma que casi nunca las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo, un 44% afirma que nunca, esto indica que la fundación en sus acciones va en contra de los principios de algunas teorías de la motivación, tal como es la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg; Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como se desempeñan en su trabajo. Estos están fuera del control de las personas, como lo son: el salario, tipo de supervisión, reglamentos internos, políticas de la empresa, condiciones físicas, beneficios sociales, entre otros.

Cuadro N° 27. Los beneficios sociales que ofrece la fundación a su personal son los básicos exigidos por la ley

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	2	13%
CASI NUNCA	11	69%
NUNCA	1	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 22. Los beneficios sociales que ofrece la fundación a su personal son los básicos exigidos por la ley



Fuente: Reyes (2015)

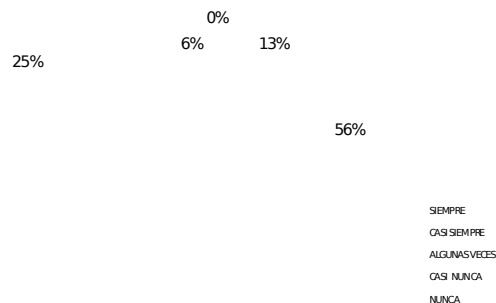
Análisis. Un 69% de los encuestados afirma que casi nunca los beneficios sociales que ofrece la fundación a su personal son los básicos exigidos por la ley, esto no solamente afecta la parte motivacional, si no, que existe un inadecuado manejo de las normativas laborales, donde los trabajadores afirman no recibir los beneficios mínimos establecidos por ley.

Cuadro N° 28. La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	13%
CASI SIEMPRE	9	56%
ALGUNAS VECES	4	25%
CASI NUNCA	1	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 23. La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador



Fuente: Reyes (2015)

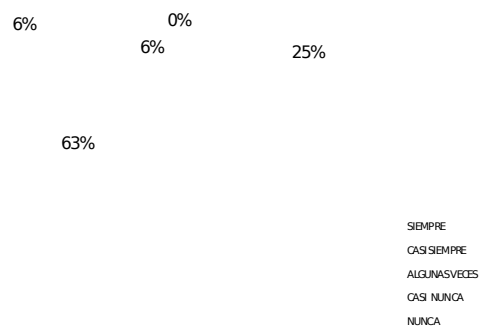
Análisis. Un 56% de los encuestados afirma que casi siempre la fundación carece de beneficios sociales para el trabajador, este resultado es un incongruente respecto a la naturaleza de la fundación, que tiene sus bases en un servicio social, donde no se le otorga ese servicio a su cliente interno, que es el trabajador, lo cual trae efectos negativos incluso que influyen al momento que el personal facilita los servicios al usuario, tal como explica el servicio es el resultado de un combinado de cualidades, aptitudes y esfuerzos de muy diferentes talentos, pero todos ellos se concentran en la figura del trabajador o en su trabajo, que se hace efectivo a través de la prestación del servicio. La clave del servicio es tomar el lugar de la persona que recibe los resultados del proceso, o sea, el cliente, el cual es definido por Shaw (1991)

Cuadro N° 29. La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	25%
CASI SIEMPRE	10	63%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	1	6%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Cuadro N° 24. La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador



Fuente: Reyes (2015)

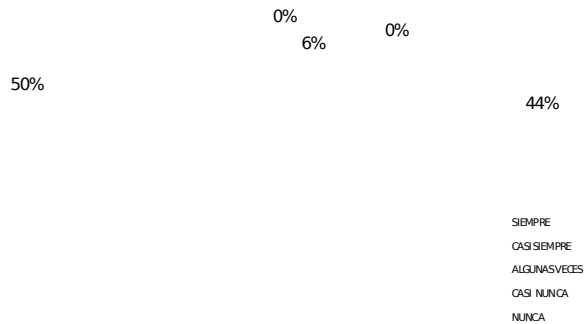
Análisis. El 63% de los trabajadores encuestados afirma que casi siempre la supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador, este resultado confirma resultados anteriores, reforzando la tendencia de la fundación en aplicar acciones que no cumplen con los principios de la motivación, particularmente con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Expresa sobre la necesidad que tiene el hombre de relacionarse con amigos, familiares y la importancia de ser aceptados por otros. Ego: se relaciona con la interacción del individuo con las demás personas, e incluye las necesidades de (reconocimiento, estudio, superación, autoestima, prestigio). Autorrealización: la máxima necesidad dentro de la jerarquía, consiste en desarrollar el máximo potencial de cada uno (prestigio, proyección de vida, autoestima, moral, religión, creatividad,)

Cuadro N° 30. La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	7	44%
NUNCA	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 25. La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores



Fuente: Reyes (2015)

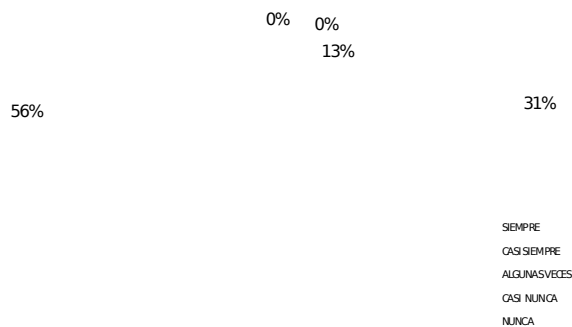
Análisis. El 50% de los trabajadores encuestados afirma que la gerencia nunca está atenta a la solicitud desde los trabajadores, este resultado refuerza los resultados anteriores, donde la gerencia muestra apatía para escuchar las demandas, opiniones y solicitudes de los trabajadores de la fundación.

Cuadro N° 31. La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	2	13%
CASI NUNCA	5	31%
NUNCA	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 26. La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores



Fuente: Reyes (2015)

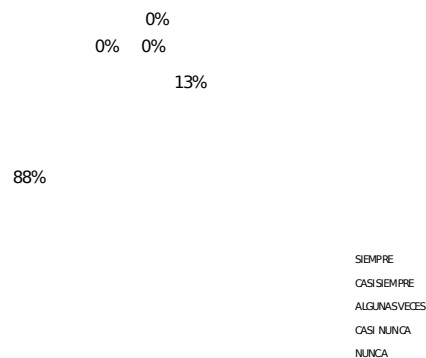
Análisis. El 56% de los trabajadores encuestados afirma que la fundación nunca ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores, este resultado va en detrimiento de los principios de las teorías de la motivación, particularmente con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Autorrealización. La máxima necesidad dentro de la jerarquía, consiste en desarrollar el máximo potencial de cada uno (prestigio, proyección de vida, autoestima, moral, religión, creatividad,)

Cuadro N° 32. En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	2	13%
NUNCA	14	88%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 27. En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones



Fuente: Reyes (2015)

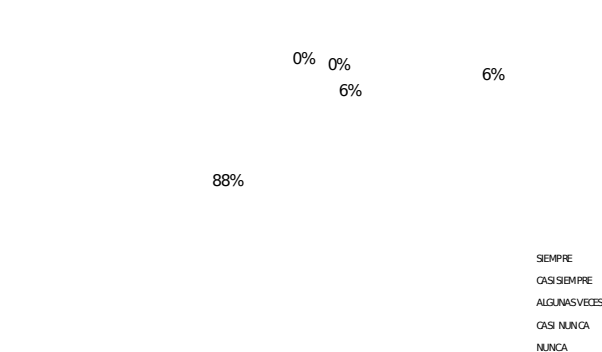
Análisis. El 88% de los trabajadores encuestados afirma que en la fundación nunca los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones, este resultado va en detrimento de los principios de las teorías de la motivación, particularmente con la Teoría de las necesidades de David McClelland, Griffin y Moorhead (2010). Necesidad de logro. El impulso a sobresalir, a alcanzar algo en relación con un juego de normas, a luchar para distinguirse. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar

Cuadro N° 33. Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	1	6%
NUNCA	14	88%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 28. Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante



Fuente: Reyes (2015)

Análisis. El 88 % de los encuestados afirma que los trabajadores nunca reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante, este resultado va en detrimento de los principios de las teorías de la motivación, particularmente con la Teoría de Expectativa de Víctor Vroom: relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado y la teoría bifactorial de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Factores motivacionales o factores intrínsecos: Esto se basa directamente con el individuo (persona) con el que hace y desempeña (crecimiento personal, profesional y necesidades de autorrealización).

Cuadro N° 34. Los trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	6%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	8	50%
NUNCA	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 29. Los trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente



Fuente: Reyes (2015)

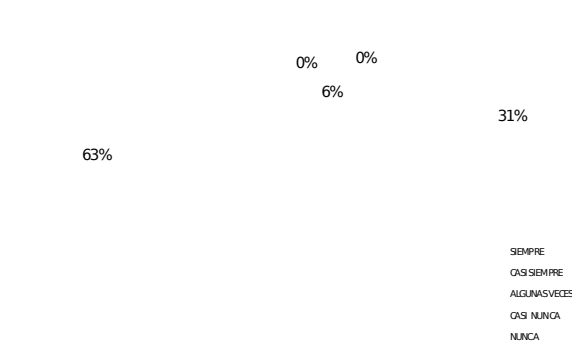
Análisis. El 50% de los encuestados afirma que los trabajadores casi nunca saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente, este resultado va en detrimento de los principios de las teorías de la motivación, particularmente con la teoría bifactorial de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Factores motivacionales o factores intrínsecos. Esto se basa directamente con el individuo (persona) con el que hace y desempeña (crecimiento personal, profesional y necesidades de autorrealización).

Cuadro N° 35. El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	6%
CASI NUNCA	5	31%
NUNCA	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Reyes (2015)

Gráfico N° 30. El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia



Fuente: Reyes (2015)

Análisis. Un 63% de los encuestados afirma que nunca el trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia, un 31% afirma que casi nunca, este resultado va en detrimento de los principios de las teorías de la motivación, particularmente con la Teoría de Expectativa de Victor Vroom. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado y Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles

Interpretación de Resultados

Luego de haber procesado, interpretado y analizado los datos, la autora prosigue a concluir de forma generalizada los resultados, con la intención de dar respuesta a los objetivos específicos planteados para lograr Estudiar la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo. Concluyendo que:

Para el objetivo específico N° 1. Definir la gerencia participativa en la sociedad anticancerosa del estado Carabobo

El 44% del personal encuestado afirma que los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias siempre,

El 44% del personal encuestado afirma que el personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades algunas veces, mientras un 31% afirma que casi nunca

El 38% de los encuestados afirma que el personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades casi siempre y un 31% opina que siempre es así

El 56% de los encuestados afirma que casi nunca los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo y un 38% opina que nunca

El 50% de los encuestados afirma que casi nunca la comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable, y un 25% afirma que algunas veces,

El 81% de los trabajadores encuestados afirma que algunas veces todas se dice por escrito

El 100% de los encuestados afirma que nunca el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces

EL 50% de los encuestados afirma que nunca el trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos y un 44% afirma que casi nunca

El 56% de los encuestados afirma que casi nunca en la fundación se siente un clima de cordialidad y respeto, un 25% afirma que nunca

El 56% de los trabajadores encuestados afirma que siempre la toma de decisiones es tomada por la parte gerencial

El 50% de los trabajadores encuestados afirma que casi nunca se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones

El 50% de los encuestados afirma que el trabajo en equipo nunca es el eje central de la fundación, un 44% afirma que casi nunca

El 56% de los encuestados afirma que casi siempre cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro, un 31% afirma que siempre es así

Un 44% de los encuestados afirma que siempre y casi siempre la gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo

El 50% de los encuestados afirma que casi nunca las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados, un 25% afirma que nunca

El 50% de los encuestados afirma que nunca los trabajadores de la fundación son parte importante en la planificación de las actividades, un 44% afirma que casi nunca

Un 56% de los encuestados afirma que nunca los trabajadores tienen amplia participación en las decisiones de la gerencia, el 38% afirma que casi nunca

Un 38% de los trabajadores afirma que casi siempre los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores, un 31% afirma que siempre

El 56% considera que nunca la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza, un 38% afirma que casi nunca

Asímismo para el objetivo específico N° 2. Describir la importancia de la motivación organizacional para el fortalecimiento de las instituciones sin fines de lucro

Un 56% de los trabajadores afirma que nunca los beneficios contractuales son buenos en la fundación y nunca superan los beneficios de ley

Un 50% de los trabajadores encuestados afirma que casi nunca las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo, un 44% afirma que nunca

Un 69% de los encuestados afirma que casi nunca los beneficios sociales que ofrece la fundación a su personal son los básicos exigidos por la ley

Un 56% de los encuestados afirma que casi siempre la fundación carece de beneficios sociales para el trabajador

El 63% de los trabajadores encuestados afirma que casi siempre la supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador,

El 50% de los trabajadores encuestados afirma que la gerencia nunca está atenta a las solicitudes de los trabajadores

El 56% de los trabajadores encuestados afirma que la fundación nunca ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores,

El 88% de los trabajadores encuestados afirma que en la fundación nunca los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones,

El 88 % de los encuestados afirma que los trabajadores nunca reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante,

El 50% de los encuestados afirma que los trabajadores casi nunca saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente,

Un 63% de los encuestados afirma que nunca el trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia, un 31% afirma que casi nunca,

Y finalmente para el objetivo específico N° 3 Analizar los elementos claves de la gerencia participativa para la motivación organizacional de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo

Considerando lo expresado por los diferentes autores citados en el transcurso de este estudio, tal como Anthony. (1984), Apiquián (2015), Ballina, (2000), Cardona (2013), Maglieri (2010), Mariné y Rojo (2004), Robbins (2004), Ruiz (1998), Sabino (2007), Shaw (1991), Sisk, y Sverdik (1976), Griffin y Moonrhead (2010). La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora.

Esta a su vez permite que los trabajadores mantengan una actitud positiva, pues la institución se mantiene aplicando mecanismos que permiten al trabajador motivarse de forma constante, elementos de la gerencia participativa son necesarios en las organizaciones sin fines de lucro o por lo menos son una buena estrategia para mantener a los involucrados en un óptimo ambiente de trabajo.

Entre esos elementos que coinciden con las diferentes teorías de la motivación se tiene:

1. La comunicación abierta y participativa
2. La toma de decisiones bajo equipos de trabajo
3. La recompensa continua
4. La oportunidad de dialogar y ser escuchado

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La autora del presente estudio considera que después de haber indagado sobre las diferentes teorías, acepciones y conceptos del tema objeto de estudio en contraste a las evidencias encontradas en la empresa de acuerdo a los objetivos planteados para estudiar la gerencia participativa con el propósito de establecer su importancia en la motivación organizacional de la fundación sin fin de lucro de la sociedad anticancerosa del estado Carabobo, concluye que la Fundación anticancerosa del estado Carabobo, requiere una intervención para evaluar y manejar los aspectos de índole gerencial y de recursos, ya que se evidencia a través del presente estudio una desmotivación genera, ubicada en promedio 79% del personal que labora en la institución.

Este aspecto debe ser manejado para el bien y la existencia de tan importante fundación, pues se evidencia que los trabajadores no están recibiendo lo mínimo en beneficios, recompensas y no están alineados con la gerencia.

Esto puede traer como consecuencia a largo o corto plazo la alta rotación de personal y por consiguiente una desmotivación y desestabilización del sistema interno, así como un servicio poco adecuado para el usuario.

Para finalizar debe quedar claro que la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización debe priorizar, dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno. Se debe fomentar las comunicaciones internas en una institución para que estas cultiven la participación, integración y buen convivencia.

Recomendaciones

Los diversos especialistas en el campo de la administración, motivación, gerencia y gerencia participativa, señalados en el transcurso del presente estudio, tal como; Griffin y Moonrhead (2010) Maglieri (2010), Mariné y Rojo (2004), Robbins (2004), Ruiz (1998), Sabino (2007), Shaw (1991); coinciden en que las empresas requieren de estructuras formales que permitan a sus gerentes, líderes y trabajadores conocer los propósitos y las metas organizacionales a corto y largo plazo y la participación directa, adicionalmente se presentan las siguientes recomendaciones:

- 1.- Diseñar mecanismos que permitan a la fundación adquirir recursos monetarios para mantenerse y poder ofrecer a los trabajadores los beneficios que se han ganado.
- 2.- Capacitar a gerentes y supervisores en gerencia participativa con el propósito de lograr mejores resultados al momento de gestionar la gente
- 3.- Hacer mesas de trabajo donde se les permita a los empleados proponer ideas para obtención de recursos, mejoramiento del ambiente y administración de actividades
- 4.- Crear una cultura de servicio de calidad al cliente interno y externo

Lista de Referencias

Anthony, Willian. (1984). **Gerencia Participativa**. Fondo Educativo Interamericano. México

Apiquián, Alejandra (2015). **Técnicas para motivar a tu equipo de trabajo** Disponible en <http://www.altonivel.com.mx/49458-6-tecnicas-para-motivar-a-tu-equipo-de-trabajo.html>. Consultado Mayo, 23 del 2015

Arias, Fidias (2006) **El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Quinta edición. Caracas, Venezuela.

Ballina, Francisco (2000). **Teoría de la administración: un enfoque alternativo**. Primera edición. México

Cardona, Cesar (2013). **Ensayo sobre la comunicación efectiva de los gerentes en las organizaciones**. Universidad militar nueva granada. Colombia

Contreras, Ismaira (2008). **Un modelo de análisis estratégico para organizaciones sin fines de lucro organizaciones agrícolas seleccionadas**. Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE). Universidad de Los Andes. Revista Economía No. 12. Edición Especial. Disponible en www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19189/2/articulo3.pdf. Consultado Mayo, 13 del 2015

Davila, Carlos (1996). **Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico**. Editorial Interamericana, S.A. Bogotá

Delgado, Marlene (2013). **Programa de Gerencia Participativa Comunitaria para el acondicionamiento del aula integrada de la Escuela Básica “Mariscal Sucre”**. Facultad de Ciencias de la Educación. Dirección de postgrado de la Universidad de Carabobo. Programa de Maestría de Gerencia Avanzada en Educación. Venezuela

Erazo, Thaís (2011). **La Motivación como Factor Clave en el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Universitario Adventista de Venezuela**. Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Bárbula - Venezuela

Flores, María (2011). **La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central**.

Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Universidad de Carabobo. Programa de Maestría en Administración de Empresas:
Mención Gerencia. Bárbula – Venezuela

Griffin, Ricki y Moorhead, Gregory (2010). **Comportamiento Organizacional, gestión de personas y organizaciones**. Novena Edición. Editorial Cengage Learning. México

Hernández, Sampieri; Fernández Collado y Baptista Lucio (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Chile

Hernández, Sampieri; Fernández Collado y Baptista Lucio (2007). **Fundamentos de Metodología de Investigación** (Adaptación de la primera edición). España: IRWIN McGraw Hill.

Hurtado, Ivan y Toro, Josefina. (2000). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Cuarta Edición. Valencia. Venezuela

Koontz, Harold. y Weihrich, Heihrich. (2004). **Administración una perspectiva. Global**. 12ª Edición. México

Kinney, Thomas y Taylor, James (1998). **Investigación de Mercados**. Un Enfoque Aplicado. McGraw-Hill. Bogotá

Landaeta, H. (2007). **Guía metodológica para la planificación estratégica**. Manual de curso de postgrado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Leal, Keyla (2011). **Competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta de mejora del desempeño gerencial, caso: administradora de centros comerciales, Edo. Carabobo**. Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Bárbula - Venezuela

Maglieri, Gustavo (2010). **Fundaciones sin fines de lucro**. Revista en línea FACES N° 5. Disponible en <http://nulan.mdp.edu.ar/31/#.VXpPetKWpdg>. Consultado Mayo, 30 del 2015

Mariné, Bayón y Rojo, Martín (2004). **La gestión de calidad de servicio en el sector turístico**. Editorial Síntesis. España

Fernández, Álvarez. (2001). **El Liderazgo de la Calidad Total**. Editorial Escuela Española, S.A. Madrid

Montilla, María (2011). **Estrategias de participación laboral como incentivos en el sistema de gestión humana de la Empresa Editorial Notitarde, C.A.** Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Bárbula – Venezuela

Parker, Mary. (1941). **Administración dinámica.** Editado por Herrero Hermanos, Sucs. S.A.

Piñango, Ramón y Malavé, José (2006). **El futuro de la Gerencia. Revista Debates del IESA.** Volumen 11-01. Venezuela

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). **Administración.** Editorial Pearson, Prentice-Hall. México

Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México

Rojas, Ailhin (2011). **Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el desarrollo del proceso productivo en las empresas del sector alimenticio del grupo la caridad.** Dirección de postgrado de la facultad de ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Programa de Maestría en Administración de Empresas: Mención Gerencia. Bárbula - Venezuela

Ruiz, Carlos (1998). **Instrumentos de investigación educativa.** Ediciones CIDERG, C.A. Venezuela

Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación.** Nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Caracas.

Shaw, J. (1991) **Gestión de Servicio.** Editorial Díaz de Santos. España.

Sisk, Henry y Sverdik, Mario (1976). **Administración y gerencia de empresas.** Editorial MacGraw Hill. México

Tamayo y Tamayo, M. (2001). **El Proceso de Investigación Científica.** Editorial Limusa. México

Universidad de Carabobo. (2011). **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula, Venezuela.

Uzcátegui, Demian (2010) **Diseño de un modelo gerencial social comunitario para la comunidad de Santa Águeda, estado Guárico**. Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Programa de Maestría en Administración de Empresas: Mención Gerencia. Bárbula - Venezuela

Valle, José (2001). **Gerencia y participación**. Ediciones Latinos. Madrid

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Reciba usted un cordial saludo, sirva la presente para solicitarle su colaboración, con el trabajo de investigación titulado; **“GERENCIA PARTICIPATIVA COMO FACTOR CLAVE EN LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, de la Universidad de Carabobo.

Los datos que usted suministre son *estrictamente confidenciales*, tendrán valor solamente para fines de la investigación que se desarrolla. El Instrumento es un cuestionario con afirmaciones que debe seleccionar de acuerdo a su criterio con una única respuesta.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada enunciado antes de responder.
2. Las categorías de respuestas se corresponden con la siguiente escala: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca
3. Marque solo una opción, con una (X) la alternativa que considere según su categoría de respuesta

La Gerencia

1. Los gerentes participan activamente en la planificación de las actividades diarias

S CS AV CN N

2. El personal administrativo, de apoyo y base participa en la planificación de las actividades

S CS AV CN N

3. El personal base solo obedece, no participa en la planificación de las actividades

S CS AV CN N

4. Los trabajadores son escuchados en sus demandas y necesidades del área del trabajo

S CS AV CN N

5. La comunicación entre los gerentes, supervisores, personal administrativo y de apoyo es abierta, directa y confiable

S CS AV CN N

6. Todo se dice por escrito

S CS AV CN N

7. Todo el personal se mantiene informado por carteleras, anuncios, correos y enlaces

S CS AV CN N

8. El trabajador se siente escuchado y atendido en sus requerimientos

S CS AV CN N

9. Aquí se siente un ambiente de cordialidad y respeto

S CS AV CN N

10. La toma de decisiones es tomada por la parte gerencial

S CS AV CN N

11. Se consideran las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones

S CS AV CN N

12. El trabajo en equipo es el eje central de esta fundación

S CS AV CN N

13. Cada uno trabaja por su cuenta sin considerar al otro

S CS AV CN N

14. La gerencia toma decisiones y todos deben acatarla aun no estando de acuerdo

S CS AV CN N

15. Las decisiones se toman con la participación de todos los involucrados

S CS AV CN N

16. Los trabajadores de esta fundación son parte importante en la planificación de las actividades

S CS AV CN N

17. Los trabajadores tienen amplia participación en la toma de decisiones de gerencia

S CS AV CN N

18. Los gerentes toman decisiones aun cuando estas influyen negativamente en las tareas de los trabajadores

S CS AV CN N

La Motivación Organizacional

19. Considera que la remuneración que recibe esta acorde con el esfuerzo que realiza

S CS AV CN N

20. Los beneficios contractuales son buenos en esta fundación y superan los de la ley

S CS AV CN N

21. Las políticas y normas de la fundación promueven la colaboración al trabajador en sus actividades diarias para un mejor ambiente de trabajo

S CS AV CN N

22. Los beneficios sociales son los básicos exigidos por la ley

S CS AV CN N

23. La fundación carece de beneficios sociales para el trabajador

S CS AV CN N

24. La supervisión y gerencia muestran apatía ante las demandas del trabajador

S CS AV CN N

25. La gerencia está atenta a las solicitudes de los trabajadores

S CS AV CN N

26. La fundación ofrece oportunidades de crecimiento a sus trabajadores

S CS AV CN N

27. En la fundación los trabajadores tienen garantizado ascensos y promociones

S CS AV CN N

28. Los trabajadores reciben premios e incentivos por sus labores de forma constante

S CS AV CN N

29. Lo trabajadores saben que en la fundación reciben el apoyo de la gerencia para superarse profesionalmente

S

CS

AV

CN

N

30. El trabajo que se realiza en la fundación es compensado satisfactoriamente por la gerencia

S

CS

AV

CN

N

Gracias por su aporte

ANEXO B

FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA
BARBULA



Bárbula, Junio de 2015

Sr(a) _____

Reciba usted un cordial saludo, sirva la presente para solicitar un juicio de validación en calidad de experto del cuestionario elaborado para recolectar datos requeridos para la investigación titulada, **“Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, bajo la línea de investigación; Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación

Se anexa copia de los Objetivos de la Investigación, Cuadros técnicos metodológicos, Instrumento de Recolección de la Información, la guía de validación y autorización para la aprobación del mismo.

Gracias de antemano por su valiosa experiencia y colaboración

Atentamente

Licda. Jessika Reyes



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA
BARBULA



Validación del Instrumento

En el siguiente cuadro marque con una equis (X), siguiendo la opción: (A) adecuado o (I) inadecuado, según considere que la pregunta reúne los criterios señalados de acuerdo con el patrón de respuestas del cuestionario que se le presenta, relacionándolo a su vez con el cuadro técnico-metodológico.

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Concepto Ítem	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
Concepto Ítem	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observaciones
	A	I	A	I	A	I	

- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30

Datos del Experto:

Nombre y Apellido: _____

C.I.: _____

Firma: _____

PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

Nº de criterios adecuados en Redacción				
Nº de criterios adecuados en Pertinencia				
Nº de criterios adecuados en Correspondencia				
Sumatoria			Valor A	
Nº Ítems Revisados		Nº de criterios Consultados (30 Ítems x 5 criterios)		Valor B
Cálculo de la Validez (valor A x 100) / valor B			Resultado	
Rango			Clasificación	

TABLA PARA EL ANALISIS DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Rango	Validez
90-100	Elevada
70-89	Aceptable
41-69	Regular
21-40	Baja
0-20	Muy Baja

Firma del Experto_____

ANEXO C
JUICIO DE EXPERTOS



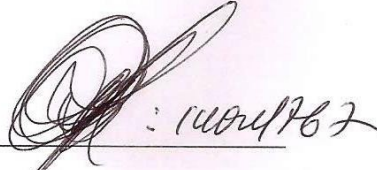
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA
BARBULA



VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Quien suscribe, Licda Brenda Lozada titular de la Cedula de Identidad V- 14021767, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título **“Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación; Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación, el cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 03 días del mes Junio del 2015



(Firma)



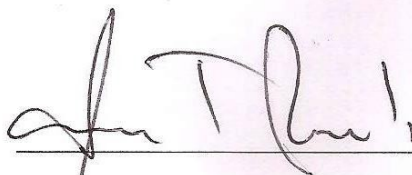
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCIÓN GERENCIA
BARBULA



VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Quien suscribe, Ariana Pina titular de la Cedula de Identidad V- 14230118, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título **“Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación; Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación, el cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 17^{vo} días del mes Junio del 2015


(Firma)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
MENCION GERENCIA
BARBULA



VALIDACIÓN DEL EXPERTO

Quien suscribe, Mahie A. Sierra Estrada titular de la Cedula de Identidad V- 13.780.701, por medio de la presenta hago constar que el instrumento de la recolección de datos diseñado para la investigación la cual lleva por título **“Gerencia participativa como factor clave en la motivación organizacional de las fundaciones sin fines de lucro (Caso Sociedad Anticancerosa del Estado Carabobo)”**, presentado por la Licda. Jessika Reyes, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, bajo la línea de investigación; Estudio de las organizaciones en relación al liderazgo y la motivación, el cual reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado **VÁLIDO**, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos de su investigación.

En la ciudad de Valencia a los 02 días del mes Junio del 2015

(Firma)